

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра менеджмента**

Чэнь Гочан

**МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КИТАЙСКИМИ И РОССИЙСКИМИ  
КОМПАНИЯМИ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

по образовательной программе подготовки  
магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент»  
профиль «Международный менеджмент»

г. Владивосток

2018

Автор работы \_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

Руководитель ВКР профессор к.э.н.  
(должность, ученое звание)

\_\_\_\_\_ В.П.Смирнов  
(подпись) (Ф.И.О)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

Назначен рецензент Директор ООО«Дуннин»  
(ученое звание)

Е.В.Федеева  
(фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой к.п.н, доцент  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_ Е.А.Глотова  
(подпись) (Ф.И.О)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

## **ЗАВЕРЯЮ**

Е.Б. Гаффорова / \_\_\_\_\_ /

Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента

Директор/ наименование структурного подразделения

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.**

Е.А. Тюрина / \_\_\_\_\_ /

Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям

Школы экономики и менеджмента

Уполномоченный по экспортному контролю

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

**ЗАДАНИЕ**  
на выпускную квалификационную работу

Студенту Чэнь Гочан группы М1202мн  
(фамилия, имя, отчество)

на тему: «Модели управления китайскими и российскими компаниями »

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

рассмотреть теории фирмы управления российскими и китайскими компаниями, изучив фундаментальные и прикладные теории;

выделить сущность, цели, задачи и модели управления компаниями (фасетная классификация, модели управления);

определить влияние национально-исторических факторов на развитие модели управления компаниями;

представить анализ основных моделей менеджмента;

проанализировать модели управления предприятиями в Китае, представим основные характеристики китайское модели управления, а также анализ моделей управления на крупных, малых и средних предприятиях;

сравнить модели управления предприятия Китая и России выделив общие черты и различия на предприятиях крупного, среднего и малого бизнеса стран.

Оценка потенциальных возможностей прихода китайских компаний на рынок России

Анализ возможностей объединения менеджмента Китайских и российских компаний: противоречия, проблемы и пути их решения

Возможности применения китайской модели управления на предприятиях России

Возможности применения российской модели управления на предприятии Китая

Срок представления работы «\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Дата выдачи задания «\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ВКР канд. соц. наук, профессор \_\_\_\_\_ В.П. Смирнов  
(должность, уч. звание) (подпись) (и.о.ф)

Задание получил \_\_\_\_\_ Чэнь Гочан  
(подпись) (и.о.ф)

## Оглавление

Введения.....	4
1. Теоретические основы управления компаниями .....	8
1.1 Обзор значимых для теории управления российскими и китайскими компаниями теорий фирмы .....	8
1.2 Сущность, цели, задачи и модели управления компаниями .....	18
1.3 Влияние национально-исторических факторов на развитие модели управления компаниями. ....	31
1.4 Анализ основных моделей менеджмента.....	35
2. Анализ моделей управления китайскими российскими компаниями.....	43
2.1 Анализ модели управления китайскими компаниями .....	43
2.2 Модели управления на предприятиях России. ....	57
2.3 Сравнение моделей управления предприятиями Китая и России. ....	75
3. Проблемы и перспективы развития управления на предприятиях в Китае и в России. ..	83
3.1 Проблемы использования китайской системы менеджмента на российских предприятиях .....	83
3.2 Проблемы использования российской системы менеджмента на китайских предприятиях. ....	99
3.3 Перспективы перенятия опыта в области управления предприятиями Китая и России. ....	105
Заключение.....	114
Списки использованных источников .....	110

## **Введение**

Сейчас Россия как региональная цивилизация переживает непростое время. Особенно важен тот факт, что в экономике страны все большее внимание стало уделяться, наряду с большим компаниями, среднему и малому бизнесу, который должен способствовать удовлетворению спроса небольших, специфических секторов экономики в тех услугах и товарах, которые не требуют массовых объемов продаж. Несмотря на достаточно большой промежуток времени от начала развития предпринимательства до настоящего времени, в России все еще не сформировался крепкий и достойный слой людей, способных квалифицированно и профессионально представлять этот вид экономики.

Многие механизмы, способствующие активизации бизнес- процессов в предпринимательстве, еще до конца не проработаны, особенно это касается формирования источников финансирования на федеральном, региональном и местном уровне. Все это накладывает определенный отпечаток на формирование прослойки предприимчивых людей, способных организовать свой бизнес, принося не только собственный доход, или доход в казну государства, а также обеспечивающих занятость населения, особенно в период экономического кризиса.

Не смотря на кризис внешнеторговый оборот между Россией и Китаем вырос. Это обеспечивается внутренними факторами.

В России созданы территории опережающего развития и Свободный порт «Владивосток», резидентами которых могут быть и китайские фирмы, в связи с этим нужно знать, как управлять китайскими фирмами, а также как российскими фирмами, и каким образом управлять взаимодействием китайских и российских предприятий в рамках Территорий опережающего развития и «Свободного порта «Владивосток».

Отправной точкой в истории создания ТОРов стало Послание

Президента РФ В.В. Путина Федеральному Собранию 12 декабря 2013 года, в котором он объявил развитие Сибири и Дальнего Востока «абсолютным приоритетом» и выразил уверенность, что «разворот России к Тихому океану, динамичное развитие всех восточных территорий откроет новые возможности в экономике и новые горизонты».

Согласно закону, создание ТОР необходимо для формирования благоприятной бизнес-среды, для привлечения инвестиций и организации новых производств товаров, предназначенных в том числе для поставок на экспорт. Ключевой идеей закона является обеспечение на данных территориях привлекательных конкурентоспособных условий деятельности резидентов, аналогичных условиям, созданным уже давно на особых территориях в Китае, Южной Корее, Сингапуре. То есть, другими словами, Дальний Восток решено развивать по образу и подобию этих стран, а затем задачу распространить на всю страну.

Всего на Дальнем Востоке резидентами ТОР и СПВ стали 29 компаний с китайскими инвестициями. Они инвестируют средства в создание перерабатывающих производств, в агропромышленный сектор и развитие аквакультуры, в строительство жилой и коммерческой недвижимости, в энергетический сектор и транспортно-логистические проекты. Среди компаний можно выделить FAW (производитель большегрузной техники), Чжундин Дайри Фармин (производитель молока), China Huaxin Group, Universal Medical Financial & Technical Advisory Services Company, Sunac China (Beijing), China Chengtong International Investment, China National Culture & Art Company и пр.

В Китае по решению Си Цзиньпина с 2013 по 2017 годы создаются экспериментальные зоны свободной торговли, где могут участвовать и российские предприятия.

Экспериментальные зоны свободной торговли в Китае – феномен молодой. Поэтому давать развернутую оценку достигнутых ими результатов, детально прогнозировать ход их дальнейшего развития – дело явно преждевременное. Важной отличительной особенностью экспериментальных ЗСТ стало внедрение в их управленческую практику принципа «негативного перечня» (negative list, фумянь циндань) при привлечении в ЗСТ иностранных инвестиций. Если прежние Справочные каталоги производств по привлечению зарубежных инвестиций в Китае информировали о том, что можно делать, то «негативный перечень», напротив, уведомляет о том, чего делать нельзя. Соответственно, все сферы и производства, отсутствующие в таком каталоге, доступны для иностранных инвесторов.

Также Китай и Россия договорились создать трансграничную территорию опережающего развития в районе пунктов пропуска Пограничный в Приморье и Суйфэньхэ в КНР. Такое заявление было сделано в Харбине, на церемонии открытия Годов межрегионального сотрудничества России и Китая. Проработкой проекта занимается рабочая группа, образованная в составе межправительственной российско-китайской комиссии по развитию регионов. Общие инвестиции в проект могут составить около 2 млрд долларов.

Развитие взаимного сотрудничества для обеих стран в области участия в современных особых экономических зонах предполагает необходимость исследования особенностей управленческих моделей на предприятиях обеих стран, что и определяет актуальность исследования.

Целью работы является – понять факторы и причины формирования модели управления в рыночной экономике.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теории фирмы управления российскими и китайскими

компаниями, изучив фундаментальные и прикладные теории;

2) выделить сущность, цели, задачи и модели управления компаниями (фасетная классификация, модели управления);

3) определить влияние национально-исторических факторов на развитие модели управления компаниями;

4) представить анализ основных моделей менеджмента;

5) проанализировать модели управления предприятиями в Китае, представим основные характеристики китайское модели управления, а также анализ моделей управления на крупных, малых и средних предприятиях;

6) сравнить модели управления предприятиями Китая и России, выделив общие черты и различия на предприятиях крупного, среднего и малого бизнеса стран.

Объектом исследования в выпускной работе выступают системы управления компаниями, а предметом исследования – национальные особенности управления фирмами.

Теоретической базой исследования послужили труды таких авторов как Гэлбрейт Дж. К., Веблен Т., Норт Д.С., Попов Е.В., Кочетова Н.В., Корякин И.Д., Абакумов В.В., Джексон К. младший рейсон, Доллан Э.Гапоненко А.Л. и др.

Основные методы исследования: анализ, синтез, контент-анализ, статистический анализ, обобщение, сравнение, наблюдение др.

Структурно работа представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованных источников и приложениями.



# **1 Теоретические основы управления компаниями**

## **1.1 Обзор значимых для теории управления российскими и китайскими компаниями теорий фирмы**

Фирма – это предприятие, действующее в условиях рыночной экономики. Или, в более развернутом виде, фирма – это институт, который покупает или берет напрокат факторы производства и организует использование этих факторов, для того чтобы производить товары и продавать их другим фирмам, домашним хозяйствам и государству [1].

По мнению Е. В. Попова, «сегодняшняя теория фирмы, изучаемая как единое целое, представляет собой набор достаточно полно разработанных, но иногда противоречивых подходов и моделей» [12, с. 29]. Е. В. Попов анализирует процессы эволюции теории фирмы и пытается выявить тенденции изменения теории фирмы под воздействием изменения методологии экономического научного познания. Г. Б. Клейнер для понимания сущности современной фирмы предлагает использовать системно-интеграционную теорию фирмы, основанную на эволюции различных рутин хозяйствующих субъектов [17, с. 26].

Современная экономическая теория предусматривает два подхода к теории фирмы:

- технологический подход, который был сформирован на базе неоклассических учений в области микроэкономических процессов;
- институциональный подход, основанный на классической теории Р. Коуза.

В большинстве работ экономическое поведение фирмы описывается традиционной теорией фирмы. Развитие этой теории многим обязано великому английскому экономисту XIX века Альфреду Маршаллу. Традиционная (или, как ее сейчас называют, – неоклассическая) теория фирмы основана на трех следующих предпосылках [2]:

- 1) фирма действует главным образом на рынках совершенной конкуренции;
- 2) единственный собственник, человек, принимающий стратегические решения, и менеджер фирмы представляют собой одно и то же лицо;
- 3) цель фирмы – максимизация прибыли.

В целом, согласно неоклассическому подходу, фирма – это набор планов производства, осуществляемых под руководством менеджеров, которые, приобретая факторы производства и продавая готовую продукцию на рынках наличных товаров, выбирают план, который максимизирует благосостояние собственников.

Данный подход полностью соответствовал экономической реальности на рубеже XIX–XX веков. Но в течение первой половины XX века многие экономисты и предприниматели перестали доверять традиционной теории фирмы, которая, по их мнению, представляет карикатуру на современную фирму.

Их неудовлетворение было откликом на рост размеров фирм, господство на рынках небольшого числа предприятий крупного бизнеса, разделения собственности корпораций среди тысяч акционеров и т.д. Более того, в реальной хозяйственной практике перестали наблюдаться и другие посылки, на которых основана традиционная теория фирмы.

Так, в частности, к 1930-м годам в мире практически не осталось предприятий, действующих на совершенно конкурентных рынках. Все участники рыночной деятельности не обладают полной информацией о ценах и условиях продаж; фирмы не предлагают совершенно однородный продукт; каждый продавец товара, по сути, формирует свой собственный круг покупателей, для которых он выступает как частичный монополист, регулирующий цену.

Во-вторых, преобладание в народном хозяйстве большинства стран

акционерных обществ (АО), как наиболее прибыльной формы организации бизнеса, стало возможным только благодаря жесткому отделению собственности от контроля. Владельцами фирмы являются многочисленные акционеры, стратегические решения в корпорациях принимает совет директоров, а текущее (оперативное) управление АО осуществляют наемные менеджеры. Это три разных группы действующих лиц, имеющих свои экономические интересы, не совпадающие с интересами других групп.

На смену традиционной пришли альтернативные теории, которые более реалистично объясняют поведение современной фирмы, подразумевая для нее иные цели, нежели максимизация прибыли.

Среди них выделяются:

- 1) управленческие теории;
- 2) поведенческие теории.

Возникновение управленческих теорий связано с работами известного американского экономиста Дж. К. Гэлбрейта [8]. В качестве своей отправной точки они берут разделение между менеджерами как лицами, принимающими решения, и владельцами-акционерами как собственниками в крупных корпорациях. Если акционеры имеют очень простое отношение к фирме: главная цель – максимизация прибыли, что должно получить отражение в росте дивидендов, то у менеджеров иные цели работы в АО.

Менеджер подобен тренеру спортивной команды. Пока его команда выигрывает (соответственно, фирма получает большую прибыль), то он царь и бог. Если же команда проигрывает (уровень выплачиваемых дивидендов снижается), то виновным в этом всегда обвиняют тренера (менеджера). Он может ссылаться на изменение конъюнктуры рынка и ухудшение налоговой политики (как тренер на травмы ведущих игроков), но отвечать – вплоть до увольнения – за все будет менеджер.

В этих условиях естественно, что менеджеры будут стремиться к

достижению своих собственных целей. Ведущей из них является стремление максимизировать объемы продаж фирмы. Это позволяет обеспечить рост карьеры управляющих, что увеличивает их власть и доход, повышает престиж, обеспечивает большую безопасность и легкую жизнь в корпорации, уменьшает конкуренцию со стороны коллег-менеджеров.

Более того, как показывает практика, менеджер большой нормально прибыльной корпорации будет зарабатывать жалованье, которое существенно выше, чем зарплата, получаемая менеджером небольшой, но высоко прибыльной фирмы. Показатели продаж можно рассматривать как термометр, характеризующий здоровье фирмы. Именно поэтому максимизация выручки от продаж может стать более важной целью в фирме, чем максимизация прибыли, особенно если она (фирма) имеет доминирующий отдел продаж.

В таком случае предприятие будет расширять выпуск до тех пор, пока увеличение дополнительных единиц продукции не перестанет увеличивать доход, то есть  $MR=0$ . Иными словами, фирма будет наращивать объем выпуска, пока это увеличивает общее количество выручки, даже если затраты на дополнительные единицы продукции увеличиваются больше, чем они увеличивают доход [5].

С точки зрения количественных показателей, это означает, что фирма – максимизатор продаж имеет более высокие объемы производства, чем у максимизатора прибыли. Фактические цели, реализуемые фирмой, представляют собой сочетание предпочтений акционеров и менеджеров. Последние не могут полностью игнорировать прибыли, так как это ясно будет свидетельствовать о плохом исполнении ими обязанностей, и они потеряют свою работу.

В результате менеджеры будут так управлять фирмой, чтобы достичь некоторого минимального уровня прибыли, удовлетворяющего владельцев-

акционеров и создающего у них иллюзию благополучия. Вне этого менеджеры АО свободны максимизировать объемы продаж их фирмы. Насколько в средних и крупных корпорациях, где собственность и контроль разделены, личная выгода менеджеров будет вести к уменьшению прибыли ниже, чем в «совершенном» (без трения) мире, будет зависеть от соотношения сил и совместимости интересов между членами совета директоров, акционерами, менеджерами в конкретной фирме и от уровня конкуренции в отрасли. В реальности большая часть экономической деятельности координируется с помощью фирмы, и ведущая роль в этом процессе принадлежит менеджерам фирм.

Как отмечает А. Чандлер, «видимая рука менеджмента заменила невидимую руку рыночных сил Адама Смита» [9, с. 422].

Возникновение поведенческих (или, как их иногда называют, организационных) теорий фирмы связано с именем американского профессора Герберта Саймона, нобелевского лауреата по экономике. В этих теориях фирма рассматривается как организация или коалиция из различных групп, таких как менеджеры, производственные рабочие, инженеры, маркетологи и т.д. Саймон обращает особое внимание на ограниченную рациональность поведения фирмы. Столкнувшись с реальными проблемами, которые слишком трудны для них, фирмы не пытаются максимизировать свои прибыли с помощью комбинации всех своих возможностей, а довольствуются удовлетворительными правилами принятия решений, которые в целом позволяют им выживать и прогрессировать [4].

Для достижения этого фирма выступает скорее удовлетворителем интересов, чем максимизатором прибыли, пытаясь удовлетворить желания групп, составляющих коалицию. Важное практическое значение в связи с этим приобретает введенное Г. Саймоном понятие «сатисфакция». Под ним подразумевается ориентация поведения фирмы на достижение некоторого

«удовлетворительного» уровня (например, – уровня зарплаты работников фирмы на 5–7% выше, чем в среднем по отрасли; более высокой степени обеспечения льготами, чем на соседних предприятиях; чуть лучших условий труда и т.п.), а не максимизацию той или иной функции (например, прибыли).

Подавляющее большинство преуспевающих сегодня средних и крупных фирм базируются в своих действиях на управленческих и поведенческих теориях фирмы.

Как известно, в институциональной теории фирма рассматривается с разных научно-методологических позиций. Экономическое значение самого понятия «институт» многосмысловое. Причем имеют место разногласия по трем важным вопросам: происхождение, роль и эволюция институтов.

Понятие «правило» является ключевым для понимания сущности института в рамках единой теории. По Т. Веблену – «институты» устанавливают границы и формы человеческой деятельности [10, с.6].

Д. Норт считает, что экономическое поведение индивида и организации зависит от правовых норм и информационных правил (правил игры). Он полагает, что институт есть «созданные человеком ограничения, которые структурируют политическое, экономическое и социальное взаимодействие», или как «правила, механизмы, обеспечивающие их выполнение, и нормы поведения, которые структурируют повторяющиеся взаимодействия между людьми» [11, с. 73].

Современная теория фирмы вбирает в себя многие достижения различных школ экономической мысли. В настоящее время в экономической теории сложилось несколько концепций фирмы. Во-первых, это неоклассическая теория фирмы. Возникла в рамках неоклассического синтеза, ценность которого заключается в преодолении противоречий кейнсианства и неолиберализма. В рамках данной теории фирма

рассматривается как производственная (технологическая единица), деятельность которой описывается производственной функцией, а целью является максимизация прибыли. Главная задача фирмы усматривается в нахождении такого соотношения ресурсов, которое обеспечило бы ей минимальные издержки производства [29, с. 105].

Во-вторых, это бихевиористские теории фирмы. Они акцентируют свое внимание на активной роли фирмы в экономике, их способности не только приспосабливаться к изменяющейся рыночной среде, но и изменять эту среду. Эта теория исходит из невозможности максимизации какой-либо цели и концентрирует внимание на исследовании функционирования внутренних структур фирмы и проблем принятия решений. В этом отношении можно выделить предпринимательскую концепцию фирмы, в которой фирма рассматривается как система взаимодействия разных уровней проявления предпринимательской функции (управления) [30, с. 85].

Другой разновидностью бихевиористской теории фирмы является эволюционная концепция фирмы. Суть ее заключается в том, что фирма эволюционирует под воздействием внутренних и внешних факторов, а решения принимаются из особенностей внутренней организации и сложившихся в фирме традиций. При этом у фирмы отсутствует единственной критерий оптимальности принятия решений, и ее поведение меняется в зависимости от рыночной ситуации, сложившихся традиций и исторического опыта фирмы.

В-третьих, это институциональные теории фирмы. Эти теории учитывают взаимодействие кейнсианства, монетаризма и неоклассического синтеза как систем доминирующих подходов к анализу и выработке экономической политики.

Детальную и персонафицированную характеристику направлений институционального анализа теории фирмы дают в своих работах О.С.

Сухарев [30] и А.Н. Олейник [31]. «Дерево» институционализма представлено на рис. 1.



Источник: [33] Рисунок 1 - «Дерево» институционализма

Методология институциональной теории фирмы рассматривает фирму как экономический институт, анализирует распределение правомочий по управлению фирмой, транзакционные и трансформационные издержки, раскрывает эволюцию фирмы, обосновывает выбор формы собственности и типа предприятий.

Таким образом, сущность фундаментальной теории фирмы заключается в объяснении совместного существования организации работников с целью наиболее разумного ведения хозяйственной деятельности. Фундаментализм теории предопределяется всеобщностью действия выявленных экономических закономерностей и эффектов в противовес прикладным теориям деятельности фирмы. Можно выделить следующие фундаментальные теории фирмы [12]:

- 1) неоклассическую теорию (анализ экзогенных факторов, равновесные процессы);
- 2) институционально-эволюционную теорию (анализ неравновесных процессов);



3) институциональную теорию (анализ эндогенных факторов, стимулирующих деятельность);

4) неинституциональную теорию (анализ эндогенных факторов, ограничивающих деятельность).

Параллельно с развитием неоклассических, институциональных и альтернативных теорий фирмы формировались прикладные теории фирмы с необходимым инструментарием.

На рисунке 2 представлена общая классификация прикладных теорий фирмы.

Маркетингового анализа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• опирается на разработанную еще Н. Кондратьевым теорию конъюнктурного анализа рынка, а также включает закономерности и методы оценки внутренней среды предприятия, факторов маркетинговой микросреды и макросреды хозяйствующего субъекта</li> </ul>
Разработки товаров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• опирается на многовековую историю создания экономических инструментов наиболее разумного предложения товара на рынке. К разделам данной теории следует отнести закономерности, принципы и методы инновации товаров, разработки дизайна товара, формирования упаковки и товарной марки</li> </ul>
Ценообразования товаров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• одна из наиболее применимых в практической деятельности предприятий, поскольку именно цены формируют структуру производства, оказывают решающее воздействие на движение материальных потоков, распределение товарной массы, уровень доходности предприятия. Следует отметить, что современная теория ценообразования включает в себя оценку внешних факторов, определение целей и выбор методов ценообразования, разработку стратегий и применение широкого арсенала тактических приемов ценовой дифференциации</li> </ul>
Маркетинговых коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Она включает эффекты и принципы рекламной деятельности, формирования общественного мнения, прямых продаж товаров и стимулирования сбыта</li> </ul>
Менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в себе передовые идеи наиболее разумного управления коллективом работников</li> </ul>
7 составляющих Z-теория	<ul style="list-style-type: none"> <li>• теорию «7—С» (ТМС), которая утверждает, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести. Развитие теории менеджмента получила в работах У. Огучи, который предложил так называемую теорию «Z», в основе которой лежит обращение к каждому работнику предприятия</li> </ul>
Финансового анализа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• построена на выявлении небольшого числа ключевых, наиболее информативных, параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами</li> </ul>
Логистики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предметом исследования которой является движение товарных потоков от поставщиков сырья через предприятие до конечных потребителей. Теория логистики изучает внутрифирменную оптимизацию связанных с производством и покупателями потоков материалов и товаров</li> </ul>
Контроллинга	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поскольку контроллинг как прикладная дисциплина имеет смысл инструментального обеспечения оперативного и стратегического управления предприятием, то теория контроллинга аккумулировала в себе значительный арсенал методов и средств оценки и прогнозирования развития экономических параметров</li> </ul>
Стратегического маркетинга / менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономический инструментарий разработки стратегий развития предприятия включает в себя различного рода матричные подходы, такие как матрицы Томпсона—Стрикленда, БКГ, GE, И. Ансоффа, М. Портера, оценки СПЕ и многие другие. Аппарат матричного анализа насчитывает более 40 различных вариантов оценки стратегий развития предприятия</li> </ul>
Жизненного цикла товара	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявленные к сегодняшнему времени различные модификации кривых жизненного цикла товара позволяют достаточно четко определять место товара (а в общем смысле — стратегических производственных единиц) в рыночном пространстве, прогнозировать развитие товарной политики, проводить типологию потребителей</li> </ul>

## Рисунок 2 – Классификация прикладных теорий фирмы

Как видно из представленной классификации, комплекс теорий фирмы не имеет законченного вида. Действительно, экономика предприятия может быть отнесена к наиболее динамично развивающейся отрасли знаний среди других разделов экономической науки. Это обусловлено как стремительным развитием организационно-правовых форм предпринимательских объединений, так и самой динамикой рыночных отношений, предопределяющих богатое разнообразие методов и средств производственной деятельности

## **1.2 Сущность, цели, задачи и модели управления компаниями**

Управление – универсальное явление, распространенное в природе и обществе. Данное понятие широко представлено в науке, обозначая функцию, присущую биологическим, техническим, экономическим, социальным и другим организованным системам. Потому встречаются разные определения понятия управления. В философии управление рассматривается как функция организованной системы для реализации ее программы, цели, сохранения качественной определенности и структуры, поддержания динамического равновесия со средой, режима деятельности, развития и как вид взаимодействия между ее элементами [34]. В кибернетике управление понимается как информационный процесс или изменения системы и внешней среды и как воздействие в системе с обратной связью, которое осуществляется одним из ее элементов на другой ее элемент (управляющим центром на объект управления).

В психологии указывается на управление как на процесс, целью которого является изменение состояния другого объекта, как «деятельность, направленную на выработку управленческой программы и создание таких мотивирующих условий, которые побуждают управляемых эффективно реализовывать эту программу» [34]. Во всех дефинициях схватываются самые общие характеристики, присущие широкому классу управляемых систем. Признаками всякого управления являются: наличие системы, управляемой и управляющей подсистем, управляемого параметра, причинной связи элементов, усилительной способности системы (способности от небольших воздействий претерпевать большие изменения), динамический характер систем, обратная связь, передача, хранение, преобразование информации, направленность, антиэнтропийность управления [7, 8]. Эти признаки характерны для социального управления – управления людьми (в обществе), особенности которого рассматриваются

теорией социального управления (управления обществом). Рассмотрение личности и коллектива как управляемой системы были обоснованы в работах А. В. Филиппова [39, с. 99].

Управление понимается как сложная система, которая включает следующие компоненты: человека, технику и технологию, отношения (управление, подчинение). Это конкретный соподчиненный набор составных частей, информационное обеспечение, функции и цели деятельности, правовое регулирование структуры. Социальное управление заключается в воздействии субъекта (руководителя) на объект (организованную группу людей), целью которого является организация совместной деятельности и ее координация [9]. Оно включает комплекс мер влияния на группу для сохранения качественной специфики, их упорядочения, усовершенствования и развития [10], осуществляется в рамках управленческого взаимодействия и имеет субъект-субъектный характер.

Понятие управления связано с понятием организации – упорядоченности взаимосвязей элементов системы. Используется несколько значений данного понятия: функциональное, предметное, процессуальное. Так, понятие организации характеризует структуру целостной системы со стороны степени его функционального совершенства. С позиции предметного значения под организацией понимается социальная система, институт (предприятие, учреждение) или форма проявления совместной деятельности.

В процессуальном смысле под организацией понимается то же самое, что и управление, – действия, направленные на упорядочение элементов системы, процесс, деятельность, направленная на упорядочение взаимодействия людей, процессов, идей. Понимание организации Т. С. Кабаченко соответствует термину Я. Зеленовского «организованная вещь» – «объект, которому принадлежит признак, обозначенный как организация», и

определению Ч. Бернарда, согласно которому организация – это система сознательно координируемой деятельности, в которую включены двое или более лиц [13].

Такое понимание не противоречит определению Р. Х. Шакурова, но позволяет уточнить в его формулировке, что является элементами системы. И в этом случае в качестве элементов выступают виды деятельности людей, которые необходимо согласовывать. В рамках такого понимания организации управление выступает условием ее существования и системообразующим признаком. Организационный процесс как система более высокого порядка включает относительно самостоятельную систему – систему управленческого труда – управленческую деятельность [34].

В психологии и в менеджменте не существует терминологического единства для понятия «управленческая деятельность». И понятие «управление» выступает синонимом понятия «управленческая деятельность». М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоури понятие управления раскрывается через содержательные и результативные характеристики деятельности как процесс, необходимый для достижения целей организации, включающий мотивацию, планирование, организацию и контроль [40, с.327 ].

По мнению Питера Ф. Друкера, управление – это особый вид деятельности, который превращает неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Эти мнения объединяются следующим определением Ли Яккока: управление представляет собой не что иное, как настраивание на труд [34]. Многие авторы, отождествляющие эти понятия, исходят часто из определения управления как деятельности, проводимой человеком. Но с этой позиции оператор как часть системы «человек- машина» (СЧМ) является субъектом управления, так как включен в процесс управления СЧМ. Так, например, Ф. Кутта и другие указывают,

что деятельность человека в управляющих системах подразделяется на такие виды управления, как управление техническими средствами (человек-машина) и управление социально-экономическими системами (человек-человек), который наиболее сложен [16]. Термин «управленческая деятельность» как вид профессиональной деятельности необходимо рассматривать только применительно ко второй системе. И согласно другим определениям, «управленческая деятельность» – это деятельность по управлению персоналом (А. Файоль) или по осуществлению намеченных целей с привлечением других людей (Дж. Хант). Управленческая деятельность определяется как деятельность по обеспечению совместной деятельности, строящейся по иерархическому (управляемому) принципу [34].

Особенностью такой деятельности является тот факт, что это деятельность по организации другой деятельности. Управленческой деятельностью, по определению Л. Ю. Левковича, является деятельность, при которой один человек влияет реально на поведение других членов через механизм власти и обеспечивает достижение коллективом поставленной цели [18].

Представитель «классической» школы управления (являющейся исторически первым направлением американской теории управления) А. Файоль в своих трудах указывал, что для достижения целей организации персоналом необходимо осуществление шести типов операций-функций (термин используется в значении совокупность деятельностей). К операциям-функциям отнесены техническая деятельность (производство), финансовая (привлечение капитала), коммерческая (покупка, продажа), страховая (обеспечение безопасности), учетная (бухгалтерия, калькуляция), административная (предвидение, организация, руководство, координация, контроль) [34].

Задачей последней (администрирования) является поддержание

целостности организации, что становится возможным благодаря управленческой деятельности, которая позволяет осуществить реализацию всех других перечисленных видов деятельности.

Управленческая деятельность (как и любое управление) основывается на работе с информацией, представляемой в форме разных показателей (экономических, социальных, учетных и т. д.), отражающей существенные для реализации поставленных целей ситуации и рассматривающийся как «технологический» аспект управленческого труда. Совокупность различной информации является основанием для решений. В управленческой деятельности процессы переработки и приема информации сходны с операторской деятельностью, что было показано в работе А. В. Филиппова [39, с. 101].

Деятельность по переработке и генерированию информации включает познавательную деятельность (опознание значимой ситуации, формирование концептуальной модели управления объекта управления в значимой ситуации, выявление средств воздействия с целью ее изменения или укрепления, формирование концептуальной модели желаемого состояния объекта управления) и принятие решения (выбор способа воздействия, формирование воздействия, выбор условий и механизмов воздействия, воздействие).

Управленческая деятельность – это принципиально отличающийся от других видов деятельности труд, особенности которого отражены в характеристиках собственно деятельности, субъекта, результата, предмета, процесса, содержания, цели и других и обобщены в таблице 1.

Таблица 1 - Особенности управленческой деятельности

Характеристика	Описание проявления
Неоднородность управленческой	Разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии, различия в ее

деятельности	конкретных видах и формах
<i>Предложение таблица 1</i>	
Неоднородность субъекта управленческой деятельности	Разнообразие видов субъекта управленческой деятельности
Результат	Характеризуется опосредованной связью с конечными результатами функционирования организации
Предмет	Предполагает воздействие на других людей для организации их совместной деятельности
Процесс	Деятельность по организации деятельности
Содержание	Не является однородной и предполагает реализацию инвариантной системы управленческих функций
Цель	Обеспечение эффективного функционирования социотехнической системы, включающей разнородные составляющие: «человеческую» и «технологическую»
Необходимость реализации качественно разных способов и форм поведения	Труд руководителя включает два контура управления: инструментальный (необходимость обеспечения технологического процесса) и экспрессивный (организация межличностного взаимодействия)



<p>Организационный статус субъекта</p>	<p>Статус руководителя двойственен (член группы и стоит над ней в силу иерархически высшего положения)</p>
<p><i>Окончание таблицы 1</i></p>	
<p>Типичные условия</p>	<p>Жесткие временные ограничения, неалгоритмизированность труда, информационная неопределенность, творческий характер деятельности, осуществляемый в условиях часто меняющейся, противоречивой обстановки, прогностическая природа решаемых задач, высокая психическая напряженность как результат большой ответственности за принимаемые решения, ролевая неопределенность, необходимость одновременного выполнения многих действий и задач, частое возникновение стрессовых ситуаций, значительная роль коммуникативной функции, противоречивость нормативных предписаний и др.</p>
<p>Неоднородность пространственных условий выполнения управленческой деятельности</p>	<p>Не имеет четкого пространственного ограничения</p>

Таким образом, выполненный обзор позволяет сделать следующие обобщения. При кажущейся очевидности соотношения понятий неоднозначны, что отражается в затруднениях непротиворечивого

определения всех четырех понятий, имеющих отношение к понятию «управленческая деятельность». Для разграничения данных понятий, наиболее оптимальным является следующее понимание. Управление – функция системы организации, направленная на поддержание ее целостности и развития, включающая планирование, организацию, регулирование, контроль, циклы получения и переработки информации. Организация – система скоординированной деятельности людей.

Управленческая деятельность – специфический вид профессиональной деятельности должностных лиц в организации по обеспечению процесса руководства людьми.

Одной из важнейших задач руководителя (особенно в кризисные периоды) является определение максимально эффективной модели управления. Понятие «эффективная модель управления», да и вообще «модель управления», эволюционировало с годами, и для того, чтобы понять, как, необходимо рассмотреть то, как в науке и практике относятся к классификации данного понятия [1]:

- по преобладанию собственности на средства производства: капиталистическая, социалистическая, смешанная – данная классификация была особенно характерна в подходе к анализу истории экономических учений;

- по степени рыночного влияния на экономику: плановая, плановая с элементами рынка, социально-рыночная, рыночная с элементами государственного регулирования экономики;

- по характеру реализации властных полномочий: авторитарная, демократическая, смешанная – данная классификация проистекает из анализа стилей лидерства, которыми и обусловлен выбор той или иной модели;

- по национальному происхождению: американская, японская, шведская, германская, российская;

– по управленческим признакам: управленческие модели по целям, результатам, ситуациям;

– в зависимости от школ управления: школа научного управления (Ф. Тейлор), школа рациональной бюрократии (М. Вебер), административная школа (А. Файоль), школа человеческих отношений (Э. Мэйо), мотивационная школа (А. Маслоу), школа НОТ (А. Богданов), школа организационного поведения (Д. Моутон), школа системно-мыслительного подхода (Г.П. Щедровицкий) и др.;

– согласно преобладающим факторам в деятельности организации: инновационная, предпринимательская, бюрократическая, административно-командная, процессная;

– и другие.

Наиболее популярными и вошедшими в обиход следует считать модели, классифицируемые национальным принципом (так как большинство транснациональных корпораций транслировали свою изначальную модель управления при вхождении на рынки других стран), и модели управления, сформированные под влиянием тех или иных школ управления (в силу системности и описанности).

Отдельно в этом перечне стоит раскрыть последнюю приведенную классификацию, которую представил С.А. Бубнов, исследователь подходов к процессному управлению. Интерес в данной модели классификации представляет собой связанность моделей – от каждой из них через своеобразную «эволюцию» можно переходить к следующей. Ниже представлена типология моделей [36]:

1. Инновационная – характеризуется минимальным количеством каких-либо формальных правил, инструкций и присуща небольшим компаниям на этапе зарождения.

2. Предпринимательская – отражает свою суть в названии, так как для

этого типа присуще наличие структуры управления и разделение полномочий, но собственник компании продолжает принимать все решения самостоятельно. В результате компания страдает синдромом «отсутствия роста».

3. Бюрократическая – характерна для крупных российских компаний, в которых выстроена строгая линейно-функциональная структура управления и существует четкий порядок субординации и принятия управленческих решений, иерархия и регламент.

4. Административно-командная – характеризуется единоначалием власти и принятия управленческих решений. Встречается как в коммерческих, так и государственных службах и управлениях, когда аппарат сотрудников и функционала чрезвычайно велик, а менеджмент не обеспокоен оптимизацией процессов и деятельности организации, фокусируясь на ключевых показателях эффективности.

5. Процессная – одна из самых демократичных моделей управления компанией. Суть ее состоит в том, что при наличии вертикали власти основное управление компанией осуществляется по горизонтали (процессам), все сотрудники знают, что делают, руководство четко ставит и отслеживает цели и показатели, а работники получают заработную плату по результатам.

Безусловно, в большинстве организаций выбор модели управления определяется лидером, причем чаще всего исключительно исходя из его стиля лидерства, поэтому в XX в. самой применяемой моделью управления была авторитарная, сейчас же, в эпоху экономической турбулентности и высокой неопределенности, большую популярность обрели коллективистские и поддерживающие модели управления, в основном берущие истоки в японской модели управления.

Для начала необходимо определить, что стоит понимать под понятием

«модель управления».

А.Л. Гапоненко в своем труде «Теория менеджмента» привел следующее определение модели управления – это теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность [35]. При этом система управления им определяется как механизм, который обеспечивает эффективность процесса управления в организации. Стоит отметить, что это определение системы подразумевает, но не делает акцент на том, что каждая организация находится в абсолютно разных внешних и внутренних условиях, поэтому к определению системы управления стоит добавить, что это механизм, который обеспечивает эффективность процесса управления, учитывая специфику внешних (рыночных) и внутренних (организационной культуры, стиля лидерства и т.д.) условий организации [37].

В то же время, к определению модели управления как совокупности представлений также стоит добавить, что это может быть и практически выстроенная совокупность представлений не только о том, как выглядит система управления, но и как она должна функционировать. Тогда примем следующее определение модели управления: Модель управления – это теоретически и практически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит и как должна функционировать система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.

Обратимся к жизненным стадиям и циклам развития организации,

рисунок 3 [38].



Источник: [38] Рисунок 3 – Стадии жизненного цикла предприятия:

1 – формирование организации, 2 – интенсивный рост, 3 – стабилизация, 4 – кризис

На рисунке 4 представлены жизненные циклы и хорошо заметно, что переход на следующий цикл происходит только после кризиса в предыдущем. Накладывая исторические примеры, рассказывающие о том, как компании, созданные в гараже, превращаются в многомиллиардные транснациональные корпорации, можно сделать вывод, что в переходе между жизненными циклами полностью изменяется вся система управления, а, следовательно, и модель. На основании данных циклов, принимая во внимание последнюю приведенную классификацию моделей управления, можно сделать их наложение и определить, какому жизненному циклу организации наиболее соответствует та или иная модель управления:

1. «Тусовка» – инновационная модель управления;
2. «Механистическая» – предпринимательская модель управления;
3. «Внутреннее предпринимательство» – бюрократическая / административно-командная модель управления;

#### 4. «Менеджмент качества» – процессное управление.

Так как бюрократическая и административно-командная модели управления достаточно похожи по сути, было принято решение их не разделять и поместить в цикл внутреннего предпринимательства – явления, когда инициатива и проекты сотрудников внутри организации становятся критически важными для ее выживания.

Поскольку наибольшей проблемой менеджмента является осознание соответствия той или иной модели управления текущей ситуации в организации, данный подход позволит системнее оценивать ее применимость в зависимости от цикла жизни организации и готовить ее к переменам осознанно и заблаговременно.

### **1.3 Влияние национально-исторических факторов на развитие модели управления компаниями**

Истоки разнообразия моделей менеджмента лежат в национальных характерах людей, определяемых различиями географических, исторических, социальных, культурных и других условий их формирования. Мировой опыт формирования моделей менеджмента свидетельствует о том, что механистическое перенесение моделей управления из одной социокультурной среды в другую практически невозможно.

Современные тенденции управления персоналом с каждым годом претерпевают изменения, создаются новейшие методы качественных подходов управления. Именно менеджмент обеспечивает устойчивую экономическую, технологическую, психологическую и иные составляющие целых учреждений, организаций, корпораций, государств [19].

Менеджмент Японии – специфический стиль управления персоналом, является вариацией политики кадров, отражающий исторически сложившиеся особенности общественных и экономических устоев, культуры.

Американский менеджмент имеет жесткую организацию всей системы управления. Все рабочие отношения стремятся здесь к формализации, а также существует представление о персональной ответственности работника. Таким образом, данный менеджмент – негибкий, то есть строго формализованный.

Европейский менеджмент занимает промежуточное место между двумя вышеперечисленными. Культуры Америки и Европы схожи, что вызвало быстрый взаимообмен культурой, приёмами, системами работы.

Необходимо обратить внимание на существенное различие, отделяющее японский менеджмент от американского и европейского: Япония – страна Востока. Менеджмент там представляет зависимость от



культуры, национальных традиций. В США и Европе менеджмент также зависит от культуры, только культура там другая. Сотрудники японских компаний в большинстве своём не имеют формального управленческого образования [20]. В Японии отсутствуют «школы бизнеса». Принято, что большинство сотрудников подготавливают к работе посредством внутренних индивидуальных программ компании. Цель обучения в университете – это всестороннее развитие личности. Для японцев наиболее важным аспектом в сотруднике является многогранность, широкий диапазон знаний.

В США «школы бизнеса» получили широкое распространение, а звание магистра делового администрирования является главным пропуском в систему управления. Наличие большого количества подобных школ формирует акцент на стандартизацию управления, и это ведет к централизации подготовки всех сотрудников по стандартам [21].

Длительный период в Японии функционирует система найма сотрудников практически на всю жизнь. Основой является осознание менеджерами и работающими по найму того, что у них много общего и им следует иметь совместные долгосрочные планы. Сущность системы пожизненного найма – человек, принятый на работу сразу после окончания университета остаётся там до официального выхода на пенсию в возрасте 60 лет. Работника не может уволить начальство ни при каких обстоятельствах, за исключением уголовного преступления [22].

Европейские, Американские показатели стандартизованы, направлены на чёткое, уравнильное, беспрекословное выполнение нормативов. Каждый сотрудник отвечает только за себя. Итогом является четкое разделение, где в западном сегменте развит индивидуализм, а в Японии – коллективизм [23]. Заключительный нюанс, на который стоит обратить внимание – поощрение. Американские и Европейские сотрудники имеют явные границы своих должностей, заработных плат. Закон регулирует почасовые ставки, оклад,

премирование. Вне зависимости от возраста сотрудника – заработная плата остается на должности универсально одинаковой.

Интересной особенностью оплаты труда в США и Европе является оплата не ниже той, что имеется у конкурентов фирм в данном регионе. Абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности. Кардинально иначе отнеслась к этому Япония. Здесь жестко распределены обязанности, но оклад, премии зависят от стажа сотрудника, а также поощряется выполнение дополнительных или иных работ при слаженном, гибком взаимодействии различных коллег, подразделений между собой. Имеются так же «плавающие оклады», где премия зависит от количества продаж, а, иногда, и качества одновременно. Распространяется правило по всей стране одинаково. Развитость поощрения в стране велика, по сравнению с западными аналогами.

Таким образом, сравнительная характеристика американского, европейского и японского менеджмента выявила многообразные, кардинальные различия по работе с человеческим фактором и процессом организации, управления компании в частности. Японский менеджмент — это особый уклад менеджмента, резко отличающийся от американского и европейского. Первый основан на этнических, социальных, культурных, эстетических аспектах, что привносит многофункциональность, гибкость работы фирм, компаний с учётом различных специфических элементов. Американский и европейский менеджмент имеют чёткие, строгие, унифицированные, формализованные принципы управления с жесткой системой управления. Основные различия менеджмента в США, Европе и Японии заключается в большей ориентации японского менеджмента на «человеческий фактор» и придании первостепенного значения групповой, коллективной работе сотрудников [19].

Не существует однозначного ответа, какой модели менеджмента стоит отдавать предпочтение, какая наиболее удобная, эффективная, лидирующая. Только менеджеры, зная тонкости всех сфер деятельности компании, страны, вышеупомянутых моделей могут использовать их с целью организации производства и функционирования фирмы в темпе современных изменений.

#### **1.4 Анализ основных моделей менеджмента**

Американская модель. США по праву являются высокоразвитой передовой державой мира с активно развивающейся системой управления, а также страной-прародительницей современного менеджмента, основателем которого является представитель классической школы Анри Файоль.

В основе американского менеджмента лежат принципы, противоположные японской модели. Это жесткая иерархия управления, быстрота и индивидуализм при принятии решений, действие строго формальных отношений между руководствующим звеном и подчиненными, краткосрочный период занятости, материальное стимулирование и продвижение по службе сотрудника за счёт его личных заслуг [14].

Удовлетворение материальных потребностей и стремление к максимальным финансовым результатам деятельности – вот основная цель американского менеджмента. Так американские компании стремятся к максимизации прибыли за счёт минимизации издержек, и это становится особенно явным в кризисные времена, когда происходит сокращение штата сотрудников, лишение их премий и поощрений и тщательный контроль над любыми затратами.

Отсюда можно сделать вывод, что японская «семейственность» вовсе не свойственна американской модели, в которой личность человека ограничена чёткой специализацией на конкретном деле, требующем временных индивидуальных усилий. Неформальное общение, не связанное с выполняемой работой, является недопустимым в отношениях менеджеров со своими подчинёнными [17]. Взаимоотношения между ними основываются на принципах рационализма и заслуг перед компанией, а не за счет личных симпатий. «Индивидуализм и строгая формальность» – наиболее яркая характеристика американских компаний. Процесс принятия решений в США

носит авторитарный характер: власть сосредоточена в руках топ-менеджеров, поэтому с учётом жёсткой иерархии управленческие решения идут по линии «сверху-вниз». Вся ответственность возлагается на руководителя, а мнение коллег выполняет здесь совещательную роль. Внутри организаций иерархия установлена скорее для удобства и структурности

Японская модель менеджмента берет свое начало в конце XIX – начале XX вв. Она формировалась на основе гибкого сочетания особенностей зарубежного опыта в вопросах управления и своих национальных традиций. Феномен японской модели управления рассматривается в концепциях, объясняющих менеджмент со стороны культурного и технологического детерминизма [16, с. 407-411]. В настоящее время японская модель управления является самой уникальной и эффективной в мире, и успех заключается в умении работать с людьми.

Принцип «наше богатство – человеческие ресурсы» является основой японского менеджмента. Человек является главным звеном в системе производства, любые начинания и действия исходят только от него [15, с. 113]. Цель японских предприятий в том, чтобы повысить эффективность работы компании путем увеличения производительности труда сотрудника. Важнейшей идеей японского менеджмента является система пожизненного найма персонала, что обеспечивает гарантию занятости.

Пожизненно нанятый работник, уверенный в стабильности своего положения, прикладывает больше усилий для укрепления чувства общности с компанией. Японские компании придерживаются правила – «Все мы являемся одной семьей», поэтому японские менеджеры пытаются установить взаимопонимание с подчиненными и сформировать у них представление того, что менеджеры и подчиненные — одно целое, одна семья. Альтруизм является неотъемлемой частью японцев, работа в команде ценится превыше всего [13, с. 49].

К тому же японские компании, используя целую систему материального и нематериального стимулирования, внушают работникам то, что их благополучие во многом зависит от результатов деятельности организации. Благодаря этому, японская система менеджмента добивается лидерства. Японии характерен приоритет коллективного принятия решений перед индивидуальным, преобладание равенства между работниками независимо от занимаемой должности.

В японской компании управляющий в условиях групповой ответственности не может делегировать право принятия управленческих решений по своему усмотрению, а вынужден постоянно согласовывать действия и решения с коллегами. Главным недостатком японской системы менеджмента является медленное продвижение по карьерной лестнице. Для достижения высокого положения необходимо подняться с самого низа.

Аспекты европейского менеджмента рассмотрены в исследованиях таких авторов, как Гулюк, Н.В. [24], Лицарева, Е.Ю. [25], Свидин, Н.А. [26], Пивоваров С. Э., Максимцев И. А. [27] и др. Несмотря на то, что европейский управленческий подход изучен довольно подробно, в подавляющем большинстве случаев фиксируется его неоднородный характер как совокупности национальных моделей менеджмента европейских стран, иногда группирующихся в силу соседства территорий отдельных государства, и далее рассмотрению подлежат все они в качестве самостоятельных (например, немецкий, скандинавский или французский менеджмент). Целью данного исследования является выявление особенностей европейского менеджмента на современном этапе в контексте происходящих в мировой экономике процессов интернационализации, интеграции и глобализации.

В контексте глобализации и становления системы мировой конкурентной среды экономические субъекты заинтересованы в

заимствовании, адаптации и последующем использовании наиболее успешных, эффективных управленческих практик при достижении поставленных компаниями целей. Это обуславливает необходимость исследования различных национальных моделей менеджмента.

Помимо этого, единое экономическое пространство создает условия для становления новых форм организаций, которые изначально ориентированы на свою деятельность на данной территории, выступая при этом активными экономическими субъектами. Для такого рода организаций характерной становится особая модель менеджмента, которая, с одной стороны, в той или иной мере объединяет в себе различные составляющие управленческих подходов, представленных на данном интеграционном пространстве, а с другой, представляет собой совершенно уникальную управленческую систему.

Несмотря на то, что интеграционные процессы затрагивают в мировой экономике различные международные регионы, реальной экономической целостности пока удалось достичь только странам европейского континента, создавшим Европейский Союз. Следствием этого стало появление такого феномена как европейский менеджмент, или евроменеджмент. При этом европейская экономика показывает высокие темпы развития во всех областях производства и услуг, что демонстрирует значительный потенциал складывающейся здесь управленческой модели.

Анализируя практику европейского подхода к европейскому менеджменту, ряд авторов отмечает, что какая-либо единая европейская концепция управления отсутствует [24, 25]. Попытки выделить особенности европейского подхода к менеджменту зачастую пытаются выявить через сравнение этой модели с менеджментом других стран, противопоставляя, как правило, американскую, японскую и европейскую модель менеджмента [26-28].

Не отрицая данный аспект рассмотрения модели европейского менеджмента, следует все-таки подвергнуть его комплексному исследованию для выявления общих закономерностей, приводящих к созданию евроменеджмента.

В целом для европейского подхода к менеджменту характерны следующие черты:

- индивидуальный характер принятия решения;
- приоритет индивидуальной ответственности;
- строго формализованная структура управления;
- система контроля выстраивается строго в соответствии с иерархической организационной структурой;
- концепция контроля построена на индивидуальном контроле руководства;
- карьерный рост характеризуется относительно высокой динамикой, основанной на быстрой оценке труда;
- основным качеством руководителя является профессионализм;
- управление ориентируется на отдельную личность;
- оценка эффективности системы управления основана на индивидуальном результате менеджера;
- подготовка кадров ориентирована на формирование состава узкоспециализированных специалистов;
- основу оценки персонала составляют личные достижения;
- высокая трудовая мобильность работников, занятость ориентирована на короткий период;
- оплата труда осуществляется по индивидуальным показателям и достижениям;
- качество труда направлено на скорость производства и его количество [24, с. 10-11].



Для сравнения отметим, что в России принципы в области менеджмента для достижения устойчивого успеха организации включают в себя ориентацию на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к управлению; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; эффективные отношения с контрагентами. [1,2].

При этом выделяются самостоятельные вариации менеджмента в европейских странах, где все представленные черты каким-либо образом опосредуются через специфику национальной деловой культуры: «британская модель прагматичного управления», «немецкая модель профессионального управления», «централизованная модель французского менеджмента», «итальянская модель семейного управления», «шведская модель ангажированного управления» и т.п. [28].

Кроме того, в каждой из этих моделей сегодня проявляется целый ряд тенденций, подводящих их к универсализации в силу необходимости функционировать в условиях интернационализированной и глобализированной экономики, когда стремление сохранить национальные традиции менеджмента, скорее, недостаток, чем фактор конкурентоспособности. Современный этап развития европейского менеджмента демонстрирует ряд новых качественных трансформаций, обусловленных влиянием интернационализации и, главное, глобализации мировой экономики. К ним относятся:

- рост управленческого персонала, что обуславливается необходимостью постоянного реагирования на возмущения и неопределённости внешней среды, в большей мере это характерно для крупных компаний, которые активно используют транснациональное экономическое пространство;

- активно внедряются новые технологии, методы, концепции

менеджмента, тогда как национальные модели европейских стран значительно проявляют местные, традиционные особенности управленческого подхода.

Таким образом, в рамках данных характеристик евроменеджмент характерен, прежде всего, для крупного бизнеса, поскольку малый и средний в силу территориальной специфики своего функционирования и масштабов деятельности не нуждается в таких значительных способностях адаптации к требованиям мировой экономики, что позволяет этому уровню предпринимательства реализовывать в своем управлении национальные подходы к менеджменту.

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Теории фирмы в современной литературе разделяются на фундаментальные и прикладные. Каждая теория имеет свои преимущества и недостатки;

– выполненный обзор позволяет выполнить следующие обобщения. При кажущейся очевидности соотношения понятий неоднозначны, что отражается в затруднениях непротиворечивого определения всех четырех понятий, имеющих отношение к понятию «управленческая деятельность». Для разграничения данных понятий, наиболее оптимальным является следующее понимание. Управление – функция системы организации, направленная на поддержание ее целостности и развития, включающая планирование, организацию, регулирование, контроль, циклы получения и переработки информации.

– в литературе также выделяют минимум 7 критериев классификации моделей управления организациями. Наиболее популярными и вошедшими в обиход следует считать модели, классифицируемые национальным принципом. В основе типологии моделей управления лежит их разделение на

инновационную, предпринимательскую, бюрократическую, административно-командную и процессную модели.

– исследования национально-исторических факторов, показало, что мир разделяется на американскую, азиатскую, европейскую модели управления и в каждом случае национальные особенности имеют огромное влияние на специфику ведения бизнеса.

– анализ моделей менеджмента проведен на основе исследования американской, японской, европейской моделей.

## **2 Анализ моделей управления на предприятиях России и Китая**

### **2.1 Анализ модели управления предприятиями на предприятиях Китая**

Китайская модель менеджмента не так популярна, как японская, хотя она имеет высокую эффективность и долгое время выступала важнейшим фактором развития в азиатском регионе. Китайская модель обеспечивает рост, прежде всего, за счет развития среднего и мелкого предпринимательства. Ее растущий потенциал связан с тем, что постоянно необходимо выдерживать растущую конкуренцию при неблагоприятных внешних условиях.

Китайская модель происходила от необходимости обеспечения эффективной кооперации мелких фирм, которые тесно связаны между собой экономическими, культурными, социальными и семейными узами в единую предпринимательскую систему, которая уже давно вышла за национальные границы.

В китайском бизнесе доминируют семейные предприятия, они специализируются на производстве одного вида продукции или на оказании узкого спектра услуг, которые переходят потом в более широкую сеть смежных предприятий. Благодаря этому условию вся система получается гибкой, однако, следует отметить, что эта система держится не на корпоративной ответственности, а на персональной. Работники не считают себя частью компании, они работают с конкретными людьми и в итоге все держится на межличностных связях.

Такие формы предприятий не могут полностью соответствовать требованиям современной глобальной экономики. Поэтому сейчас происходит переход от традиционной системы к мировым стандартам менеджмента. В Китае постепенно растет количество профессиональных менеджеров, получивших западное образование, и многие компании охотно

приглашают их на работу. Новые управленцы пытаются вносить новые принципы в компании, а именно: построение корпоративной культуры; поощрение эффективно работающих сотрудников; принятие руководством креативных предложений от персонала. Постепенно основы западного менеджмента адаптируются к национальным особенностям [13, с. 49].

Ценность китайского менеджмента заключается в его гибкости. Несмотря на то, что западные постулаты пропагандируют те же принципы, у китайского менеджмента есть характерная черта – высокая оценка человека. Менеджмент подразумевается как управление людьми и делами, при этом человек находится на первом месте. Все усилия направлены на развитие человеческого потенциала, взаимодействие работников в группе и рациональный подход к решению вопросов.

Говоря о ценностях китайского менеджмента, можно выделить наиболее главные:

1) Изменчивость и гибкость. Исходит это от национальных традиций и зависит от внутренних и внешних изменений.

2) Человек — основа. Так, менеджмент представляет собой управление персоналом и деятельностью, при этом первостепенное значение имеет человек. Все это направлено на развитие потенциала сотрудников, в том числе, на взаимодействие человека в группе, а также на рациональный подход к решению вопросов.

3) Культура предприятия взаимосвязана с семейными особенностями. Именно это выстраивает взгляды на жизнь китайцев, так как внутри семьи складываются очень доверительные отношения.

Оптимальный режим и человеческое отношение сочетаются в рациональной модели китайского менеджмента, основой которого являются человеческие ресурсы Китая, дающие такой эффект, который больше не представлен ни в одной другой модели менеджмента.

Особенностью менеджмента в Китае в отличие от общепринятого понятия о сущности менеджмента является то, что при наличии практически неограниченной власти у топ-менеджеров они относятся к подчиненным мягко и радушно, с уважением и благодарностями за работу.

Стоит сказать, что китайский менеджмент базируется на таком принципе, как: «Дела зависят от человеческого отношения». Например, выполнение общего задания происходит без трудового распределения, жесткого закрепления рабочего места, работники трудятся и показывают свои особенности и способности, взаимодействия складываются в зависимости от человеческого отношения, что создает первоначальную структуру организации [28, с. 106].

Но, несмотря на это, в китайских компаниях действует авторитарное и жесткое управление и бдительный контроль за подчиненными. В условиях такого управления процветают интриги и фракционная борьба среди служащих, у них возрастает повышенный интерес к слухам и сплетням. Но при всём при этом, главным качеством китайского менеджера считается его виртуозное мастерство управления, которое вырабатывается многолетним опытом. Ещё одной гранью такого управления является подозрительность руководства к рядовым служащим. При этом практически каждый лидер стремится контролировать каждый шаг своих подчинённых. Стоит сказать, что профсоюзы, в отличие от профсоюзов большинства стран, ориентированы на поддержку руководства предприятий. Вследствие этого конфликты с начальством или забастовки практически отсутствуют.

### **Анализ модели управления крупной компания на примере корпорации «DFMC»**

Компания Dong Feng (в пер. с кит. «Восточный ветер» или «Ветер с востока») образована в 1969 году. С самого начала своей плодотворной деятельности она воплощает в себе лучшие достижения мировой и китайской

науки и техники, о чем свидетельствуют многочисленные достижения Dong Feng, а также результаты испытаний и отзывы клиентов, партнеров и прессы.

Предприятие имеет жесткую и формализованную структуру управления, что можно отнести к американской модели управления.

В составе корпорации 32 автомобильных и 10 мотостроительных заводов, а также многочисленные совместные предприятия в области коммерческого (Nissan, Cummins, Renault, Eaton, Elliot, Sachs, ZF Friedrichshafen AG, Dana) и легкового (Nissan, Mitsubishi, Honda, Renault, Peugeot, Citroen, Kia) транспорта. При этом производственная структура Dong Feng Motor Corporation (DFMC) разделена на коммерческую и легковую части в пропорции 50 на 50.

Автозаводы DFMC находятся не только в Китае, но и в Пакистане, Малайзии, Иране и на Украине. Производственные процессы включают в себя все этапы: штамповку, сварку, покраску, сборку, проверку качества и т.д.

Крупная компания в основу управления вкладывает следующую миссию [52]: создание крупнейшего международного, высокопрофессионального автомобильного предприятия, открытого внешним рынкам, способного на непрерывное и самостоятельное развитие.

Корпорация Dong Feng Motor придерживается принципов ответственности за своих акционеров, сотрудников, деловых партнеров, клиентов и страну в целом.

DFMC поддерживает идею глобальной безопасности, энергосбережения, защиты окружающей среды, научно-технического прогресса.

Корпорация предпринимает усилия по созданию корпоративной культуры на основе принципов честности, открытости, добрососедства и взаимовыгодного сотрудничества, реализуясь как высокотехнологичное

глобальное предприятие, выпускающее весь спектр легковых и коммерческих автомобилей». Этот момент можно назвать исключительно Китайской моделью управления. Согласно философии китайского менеджмента, культуру предприятия можно отнести к «садовой культуре», которая основана на идеях Конфуция – «Разум уважает ценность человека».

Идеология компании: забота о каждом человеке, забота о каждом автомобиле.

Философия компании: превосходство инновациями.

Дух компании: истинная ценность – движение в будущее.

Создана сеть предприятий с замкнутым циклом производства различной продукции для своих автомобилестроительных заводов, что обеспечивает полную независимость всех технологических процессов. Помимо техники, производится более 1000 видов автокомпонентов, начиная с мелких деталей, фильтров, масел и технических жидкостей, и заканчивая силовыми агрегатами, узлами и двигателями.

Все заводы корпорации оснащены по последнему слову техники. Степень модернизации производства соответствует самым высоким международным стандартам. В 2000 г. DFMC прошла сертификацию по стандартам качества ISO 9000:2000, по системам управления состоянием окружающей среды GB/T24001, по системам охраны труда и техники безопасности GB/T28001.

Испытательный полигон DFMC площадью 1,7 млн. кв.м является крупнейшим в Азии. Он имеет все виды дорожных покрытий, перепады дорог и полигон для проведения краш-тестов, позволяя обеспечить проведение любых видов испытаний.

Непрерывное совершенствование производственного планирования и научно-исследовательской деятельности является одним из основных приоритетов для корпорации Dong Feng Motor. Опираясь на передовые



отечественные и зарубежные технологии, DFMC стремится к наращиванию и качественному улучшению всех своих возможностей, к укреплению позиций на внутреннем и международном рынках. С этой целью DFMC создал автомобилестроительный университет, институт дизайна, а также научно-исследовательский центр и самое большое в Азии конструкторское бюро, где сосредоточен мощный интеллектуальный потенциал в лице 3 000 ученых, конструкторов, дизайнеров и проектировщиков со всего мира. Помимо иностранных специалистов, здесь работают академики и доктора технических наук НАН Китая.

Корпорация успешно внедряет систему управления отношениями с инвесторами (IRM). В результате объединения международных активов и масштабной реструктуризации структура и менеджмент корпорации Dong Feng Motor претерпели качественные изменения. Гибкость компании к изменениям также является отличительной чертой китайской модели управления. Сущность модели управления Китая состоит именно в быстром соединении мелких и мельчайших предприятий в одно, в грамотной и быстрой реакции на внешние изменения.

Благодаря современным международным стандартам менеджмента была создана прозрачная, хорошо контролируемая и эффективная корпоративная структура управления, производства, сбыта, технического обслуживания. Это позволило корпорации встать в один ряд с ведущими мировыми автопроизводителями. На сегодняшний день DFMC занимает 1-е место по прибыльности среди предприятий автомобильной промышленности Китая, а также 4-е место в мире по количеству производимых коммерческих автомобилей (к 2020 г. планируется выйти по этому показателю на 1-е место в Азии и на 3-е в мире).

Корпорация носит звание «Передовое предприятие машиностроения КНР», является «Главным стратегическим предприятием военно-

промышленного комплекса КНР», на 90% обеспечивая поставки грузовой техники для китайской армии (за последние 35 лет количество автомобилей Dong Feng различного военного назначения достигло 500 тысяч единиц).

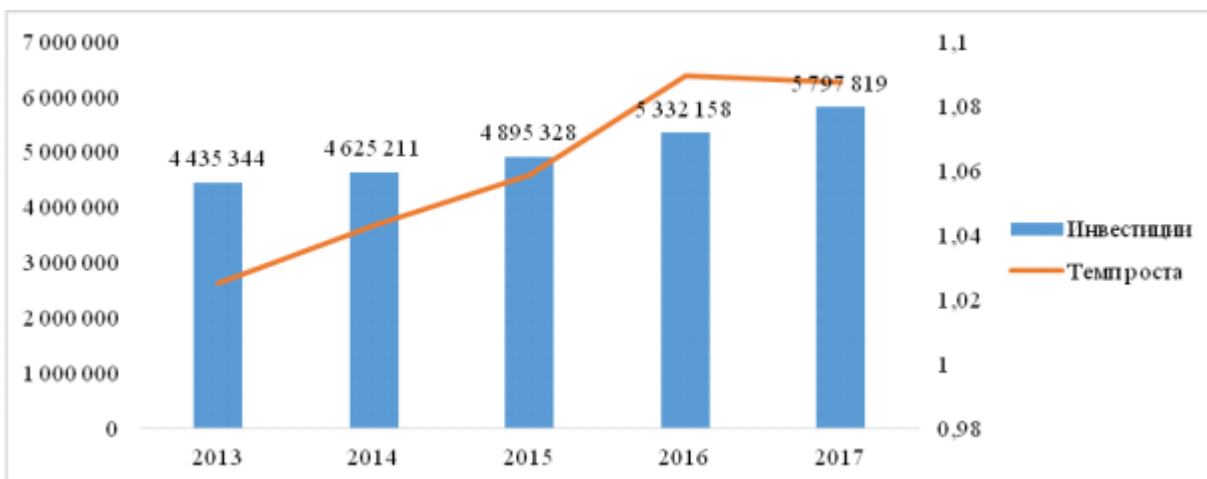
DFMC – одно из 100 сильнейших и конкурентоспособных предприятий Китая, зарегистрированных на фондовой бирже, а также одно из «10 самых перспективных предприятий Китая» по версии американского журнала Fortune. Торговая марка Dong Feng имеет хорошую репутацию на международном рынке. По оценкам иностранных экспертов, стоимость марки составляет 7 млрд. долларов (общая же капитализация корпорации в несколько раз больше).

Согласно официальной статистике, каждый 25-й человек в Китае так или иначе связан с DFMC. Это люди, которые работали или работают на заводах, в многочисленных СП или в сети автомобильного сервиса корпорации, а также учатся или закончили Автомобильно-промышленный университет, созданный силами Dong Feng Motor. Поэтому DFMC по праву называют «колыбелью автомобильной промышленности Китая».

В 2019 г. корпорация отметит 50-летний юбилей.

Общий персонал корпорации насчитывает более 120 тыс. человек.

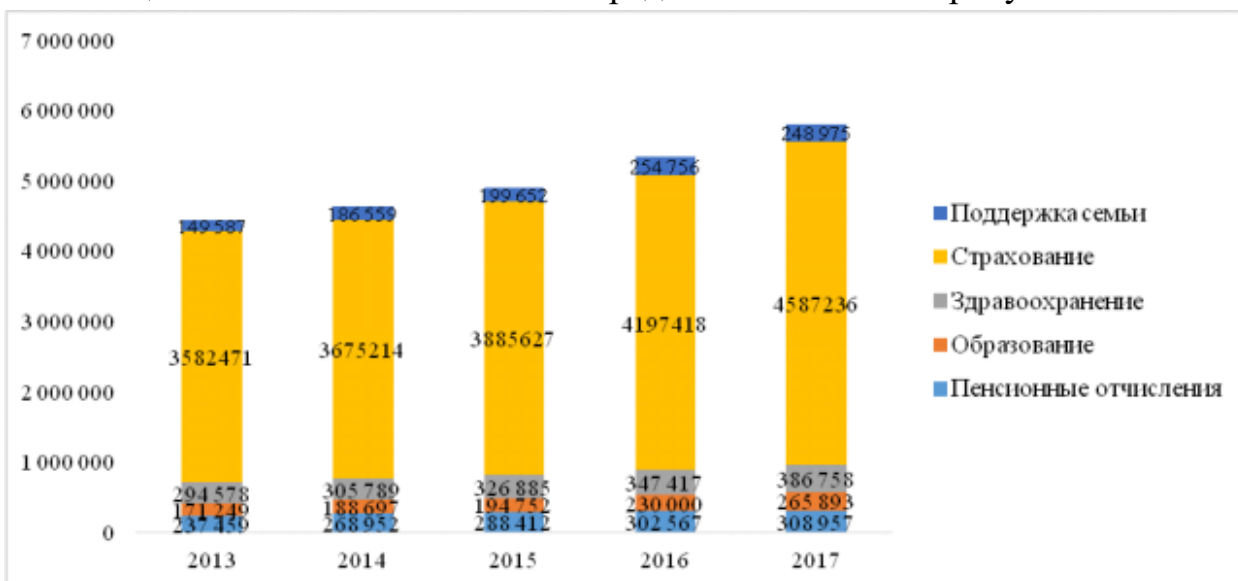
Огромные средства предприятие тратит на социальную активность. Это также одна из специфических черт китайской модели управления. Кадры решают все для предприятий Китая, но не менее важно, является формирование смены управленцев, что приводит к необходимости выращивания человеческого капитала. Объем инвестиций компании в персонал предприятия представлен на рисунке 4.



Источник: [52]

Рисунок 4 – Динамика инвестиций корпорации DFMC в персонал, тыс. юаней, 2013-2017 гг.

Объемы инвестиций в персонал в Корпорации DFMC значительные и также увеличиваются, при этом темп роста вложений в персонал более значительный, чем темп роста численности персонала. Структура инвестиций в человеческий капитал представлена ниже на рисунке 5.



Источник: [52]

Рисунок 5 – Динамика структуры инвестиций в персонал в Корпорации DFMC, 2013-2017 гг., тыс. юаней.

Таким образом, исследование объемов и структуры инвестиций в Корпорации DFMC показывает, что основная доля инвестиций на

предприятию идет на страхование, причем динамика инвестиций в данную область положительная. Отдельно стоит отметить, что страхование сотрудников является классическим элементом европейской модели управления.

В целом по всем видам инвестиций в Корпорации DFMC наблюдается рост. Самая малая часть вложений идет в раздел «Поддержка семьи», однако с каждым годом объемы увеличиваются, а за пять лет рост инвестиций в данное направление составил 166% (для сравнения рост вложений в здравоохранение за пять лет составил 131%, а в образование – 155%). Данный элемент управления взят из японской модели управления. Однако именно семейные ценности стали основой китайской модели управления.

В целом модель управления корпорацией DFMC строится, в первую очередь, с ориентацией на персонал, а также на стратегическое управление. В области управления в компании огромная ориентация на сохранение экологии, социальную активность, развитие человеческих ресурсов.

Среди сформированного подхода к управлению в корпорации Dong Feng Motor стоит выделить черты Американской модели управления в части построенной структуры, а также Европейской – в части мотивации персонала и социальной защищенности.

**Анализ моделей управления средним и малым предприятием на примере JinJiang International Hotels и TAISHAN LVSHENG FOOD CO. LTD (продукты питания, малый бизнес, до 100 человек)**

Индустрия туризма является одной из самых развивающихся в Китае, в связи с этим в данной отрасли в стране огромное количество средних предприятий.

В Китае нет ни дефицита отелей, ни номеров в них. За последние два десятилетия в большинстве крупных городов страны открылись отели практически всех ведущих международных игроков на рынке гостиничного

бизнеса.

Не достигнув пока еще коммерческого пика своих возможностей, гостиничный бизнес продолжает свое продвижение на территории континентального Китая.

Наибольшая нагрузка на гостиницы страны приходится на так называемые «золотые недели», которые проходят дважды в год, весной и осенью, и приурочены к празднованиям китайского Нового года и дня основания КНР.

Особенности развития модели управления в Китае для среднего бизнеса рассмотрим на примере сети отелей JinJiang International Hotels, которая основана в 1995 году головной компанией в Шанхае [51].

В настоящий момент сеть представлена более чем 380 отелями по всему миру и является самой большой сетью в Китае. Скорость развития следует отнести к китайской модели управления.

Стоит отметить, что исторически сложилось, что концепция менеджмента в гостиничных предприятиях Китая активно менялась, начиная с 1980 г. Однако особое внимание стоит уделить текущей модели, которая была выстроена в стране в период подготовки к Олимпийским играм в 2008 году.

Трансформация управления китайским гостиничным комплексом осуществлялась при активной поддержке правительства, осознававшего принципиальную важность качества работы отелей, принимающих гостей Олимпийских игр. Государственная поддержка осуществлялась специфическим, характерным для современного Китая способом. Согласно ему власть проводит мониторинг, выявляет проблемы, предлагает бизнесу своими силами эти проблемы решить и курирует процесс разработки и реализации необходимых для достижения этой цели проектов. В таком подходе государство (и в китайском случае – партия) определяет важные для

социально-экономического развития страны проблемы, ориентирует на их решение бизнес и при этом отделено от реализации проектов. Как следствие, власть управляет протекающими в обществе процессами, а коррупционная составляющая в ее действиях сведена к минимуму. Данный элемент управления относится к Китайской модели управления.

Для персонала сети отелей JinJiang International Hotels разработан специальный сайт [53]. Через сайт в компании публикуются вакансии, приведены корпоративные преимущества работы в компании, определены корпоративные ценности. Построение корпоративных ценностей также является элементом национальной китайской модели управления.

Среди преимуществ работы в компании выделяются следующие [53]:

1) Социальное страхование (китайская модель управления):

Компания активно реагирует на национальную политику и предоставляет основные социальные пособия своим сотрудникам для выплаты пенсий, медицинского обслуживания, материнства, безработицы и страхования от несчастных случаев на производстве.

2) Фонд накопления жилья (японская модель управления):

Компания оплачивает аренду домой или квартир каждого сотрудника из фонда накопления жилья, чтобы сотрудники могли больше сосредоточиться на реализации своих профессиональных целей.

3) Дополнительное медицинское страхование (европейская модель управления):

Компания заботится о физическом здоровье своих сотрудников. Дополнительное медицинское страхование, предоставляемое сотрудникам, может быть выплачено страховыми компаниями, когда происходят медицинские случаи.

Среди дополнительных преимуществ стоит выделить:

- ежегодный отпуск;

- оплачиваемый отпуск по болезни;
- родительский отпуск (при рождении ребенка);
- отпуска по семейным праздникам;
- гибкий рабочий график;
- индивидуальный обед;
- подарки на праздники;
- ежегодное медицинское обследование;
- широкий спектр развития интересов и хобби сотрудников;
- большое количество корпоративных мероприятий.

Стоит отметить, что для гостиничного бизнеса Китая характерны следующие особенности управления персоналом:

1) Регулярное обучение сотрудников (тренинги, корпоративные мероприятия, командообразование, обучение иностранным языкам и пр.) – американская модель управления;

2) Подбор персонала основан на уровне образования всех сотрудников (в крупную гостиничную сеть можно попасть только обладая специальной квалификацией) – китайская модель управления;

3) Система мотивации основана на достижении важных результирующих показателей по каждой должности) – европейская модель управления.

На среднем предприятии в Китае также, как и на крупном, формулируются цели, миссии, видение, стратегия.

В результате можно сделать вывод, что на среднем предприятии Китая нет единой модели управления. В области развития, а также взаимодействия с государством, компания принимает решения согласно Китайской модели управления. Мотивационные элементы управления относятся к Европейской модели, а образование – к Американской модели управления. Среди элементов управления стоит выделить и подбор персонала, который основан

на подтверждении уровня компетенции сотрудника.

Рассмотрим модель управления предприятием на примере малого предприятия TAISHAN LVSHENG FOOD CO. LTD [47].

Taishan lvsheng food co., Ltd. (Далее «LSF») под China Xulong Group, находится в городе Тайшань провинции Гуандун. Город Тайшань является районом выращивания угря и дает наивысший результат. Нехватка водных ресурсов, хорошие почвенные ресурсы, является естественным местом для искусственного культивированного японского угря. Урожай угря в городе Тайшань составляет около 60% от общего объема производства в стране, в городе Тайшань насчитывается более 60 ферм, площадь фермерских хозяйств достигает 35 квадратных километров, что в настоящее время является крупнейшим показателем в стране выращиванием угрей.

LSF – созданный в марте 2006 года, зарегистрированный капитал в 2,6 миллиона долларов. Общая площадь производства 27 000 квадратных метров и 99 сотрудников. Компания является профессионалом, занимающимся высококачественными водными продуктами - предприятием по производству, переработке и маркетингу угрей.

Как можно увидеть, изучая деятельность предприятия TAISHAN LVSHENG FOOD CO. LTD, фактически предприятие пропагандирует семейные ценности, в связи с чем на предприятие последние несколько лет работают целыми семьями. Этот элемент является классическим представлением китайской модели управления.

Система оплаты труда на предприятии основана на принципе результативности, в связи с чем сотрудники компании TAISHAN LVSHENG FOOD CO. LTD получают заработную плату по факту за выполненный труд (европейская модель управления).

Главным элементом системы управления на предприятии выступает постановка задач сверху-вниз, которые должны решаться с минимальными



затратами и максимальной эффективностью.

В модели управления стоит отдельно отметить внимание к росту сотрудников – для каждой должности построена модель управления карьерой, а также систему стратегического развития компании. Однако данный элемент управления стоит отнести к европейской модели управления.

Таким образом, общее исследование показывает, что классическая Китайская модель управления в основном прослеживается в малом предпринимательстве. Семейные ценности, скорость принятия решений, внутренняя культура управления – это элементы Китайской модели управления. В среднем и крупном бизнесе Китайская модель управления интегрирована с американской и европейскими моделями.

## **2.2 Модели управления предприятиями на предприятиях России**

Основные характеристики российской модели управления компаниями.

Российская Федерация активно участвует в процессах глобализации, на мировой рынок стремится большое количество отечественных компаний. В противовес этому в страну идет приток иностранных корпораций. Поэтому при принятии управленческой модели возникает вопрос, что учитывать в первую очередь – менталитет работников или культуру конкретной организации.

Основными традициями российского менеджмента является большая роль государства в развитии страны, вследствие этого возникла иерархическая система управления, тесно связанная с государством. Современный российский менеджмент образовывался в кратчайшие сроки в момент перехода от централизованной и плановой экономики к рыночной. Поэтому в нем остались принципы административно-командной системы. Еще многие организации, образованные на основе прежних советских предприятий, в полной мере не используют новые организационно-правовые формы [35, с. 86].

Существенное влияние на формирование менеджмента в стране длительное время оказывали внутренние факторы:

- политическая и экономическая нестабильность;
- спад промышленного производства;
- безработица;
- высокий уровень инфляции;
- несовершенство законодательной базы;
- коррумпированность местных и государственных органов власти.

В отличие от старой системы менеджмента в новых условиях появляются новые функции:

- разработка стратегии развития предприятия;
- поиск материальных и трудовых ресурсов;
- совершенствование организационной структуры управления предприятием.

В этих условиях резко возросли требования к менеджерам, оценивается своевременность и качество принимаемых решений [28, с. 105].

Российский менеджмент является объединением зарубежного опыта с учетом российской специфики, то есть является синтезом мирового опыта в управлении и уже существующего отечественного опыта на основе национальной культуры.

Отечественная система управления находится еще на стадии становления и старается внедрять в себя среднее между японской и американской школой менеджмента, что-то приемлемое из этих систем.

Важно рассмотреть примеры моделей управления на предприятиях России различного типа – крупной компании, а также предприятий малого и среднего типа.

#### **Анализ модели управления в крупной компании (ПАО «КамАЗ»)**

Группа компаний «КАМАЗ» – крупнейшая автомобильная корпорация Российской Федерации. ПАО «КАМАЗ» входит в 20-ку ведущих мировых производителей тяжёлых грузовых автомобилей и находится на 16-м месте по объёмам производства тяжёлых грузовиков полной массой более 16 тонн. Производственные мощности составляют 71 тысячу автомобилей в год [41].

Входит в Госкорпорацию Ростех, т.е. государство имеет большое влияние в управлении компанией – классический элемент Российской модели управления.

На начало апреля 2018 года на Автомобильном заводе «КАМАЗа» собрано более 2 млн. 252 тысяч готовых автомобилей с начала выпуска.

Уставный капитал «КАМАЗа» составляет 35,36 млрд. рублей. Самые

крупные пакеты акций принадлежат государству и коммерческим банкам (Российская модель управления) [42].

Единый производственный комплекс группы организаций ПАО «КАМАЗ» охватывает весь технологический цикл производства грузовых автомобилей — от разработки, изготовления, сборки автотехники и автокомпонентов до сбыта готовой продукции и сервисного сопровождения.

В состав группы технологической цепочки входит несколько крупных заводов автомобильного производства. На Набережночелнинской промышленной площадке расположены: литейный и кузнечный заводы, завод двигателей (ЗД), прессово-рамный завод (ПРЗ), автомобильный завод (АвЗ), ремонтно-инструментальный завод (РИЗ), Индустриальный парк «Мастер». Крупнейшие из дочерних предприятий за пределами города Набережные Челны: ПАО «НЕФАЗ» и ПАО «Туймазинский завод автобетоносмесителей» (Республика Башкортостан) [41].

Группа организаций ПАО «КАМАЗ» объединяет 109 компаний на территории России, СНГ и дальнего зарубежья.

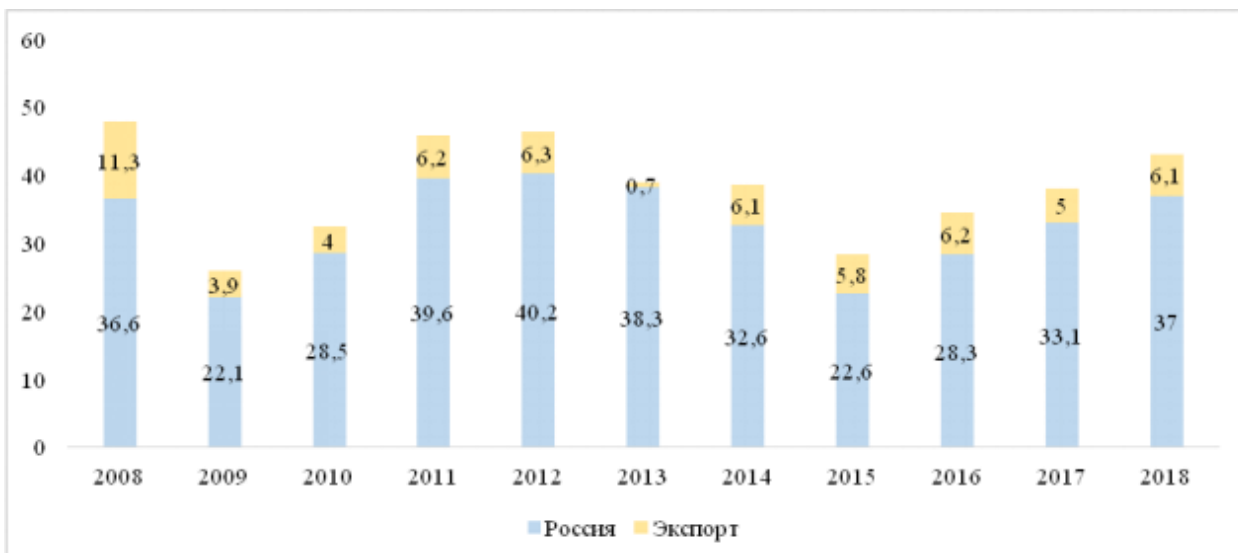
Всего в группе технологической цепочки ПАО «КАМАЗ» сегодня работает около 36 000 человек.

В 2017 году было продано 38 тыс. единиц автотехники КАМАЗ. Из них 33 тыс. автомобилей реализовано на российском рынке – рост на 18% по сравнению с 2016 годом. На экспорт в 2017 году было реализовано 5 тыс. автомобилей и сборочных комплектов деталей КАМАЗ (СКД), в том числе в страны СНГ – 3,6 тыс. автомобилей и СКД [42].

«КАМАЗ» 14 раз признан «Лучшим российским экспортёром».

«КАМАЗу» принадлежит около 45% российского рынка тяжёлых грузовых автомобилей.

На рисунке 6 представлена динамика продаж ПАО «КАМАЗ».



Источник: [42]

Рисунок 6 – Динамика продаж ПАО «КАМАЗ», тыс. ед., 2008-2018 гг.

Таким образом, оценка показывает, что компания ПАО «КАМАЗ» активно развивается как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Для понимания за счет чего происходит развитие в компании, рассмотрим модель управления.

В ПАО «Камаз», как в крупной стратегически важной для России компании, активно используются методы стратегического управления.

Так, например, на предприятии сформирована миссия и видение (рисунок 7) [41]:

Миссия	Видение - КАМАЗ к 2025 году:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• «КАМАЗ», построенный всей страной, – основа транспортной безопасности и достояние России</li> <li>• Предвосхищая потребности, мы поставляем автомобильную технику и фирменный сервис, помогая клиентам достигать вдохновляющие цели</li> <li>• «КАМАЗ» – социально ответственный партнер, действующий ради долгосрочных интересов акционеров и благосостояния сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Крупный производитель грузовых автомобилей, представленный в нескольких ценовых сегментах, с широкой продуктовой линейкой и высоким уровнем локализации производства</li> <li>• Доминирующий игрок на рынке грузовых автомобилей России и значимым присутствием на экспортных рынках</li> <li>• Компания со значительной долей прибыли от послепродажных сервисов</li> </ul>

Источник: [41]

Рисунок 7– Миссия и Видение ПАО «КАМАЗ»

Отдельно на предприятии сформирована Стратегия развития до 2025

года [43].

Формирование миссии и видения является элементом Американской модели управления – целеполагание важная часть управления ПАО «КАМАЗ».

Изучение Стратегии ПАО «КАМАЗ» на период до 2025 года показало, что для предприятия в основе принятия управленческих решений лежат следующие аспекты:

- глобальные и отечественные тренды развития отрасли;
- определение внешних и внутренних рисков, влияющих на деятельность предприятия (изменение объема рынка РФ и спроса на продукцию нового поколения, усиление конкуренции, политические риски стран партнеров-поставщиков, шоковое изменение курса рубля, введение ограничительных мер на экспортных рынках, принятие законодательных инициатив, негативно влияющих на бизнес).

Важным компонентом управления ПАО «КАМАЗ» является система менеджмента качества, так как она выступает базой эффективного развития предприятия и высокого спроса на продукцию компании ПАО «КАМАЗ» (элемент американской модели управления).

Система менеджмента качества ПАО «КАМАЗ» признана соответствующей требованиям международных и национальных стандартов:

- ИСО 9001:2008, ГОСТ ISO 9001-2011 применительно к проектированию, разработке, производству и продаже грузовых автомобилей и шасси грузовых автомобилей и автобусов, автомобильных компонентов, запасных частей и сборочных комплектов деталей к автомобилям, отливок и штампованных поковок, инструмента и оснастки; техническому обслуживанию грузовых автомобилей;
- ГОСТ РВ 0015-002-2012 применительно к проектированию, разработке, производству, проведению испытаний и реализации автотехники.

Система менеджмента качества ПАО «КАМАЗ» охватывает все стадии жизненного цикла продукции от маркетинга и проектирования до обслуживания готовых автомобилей у потребителя.

В 2011 году «КАМАЗу» присвоен уровень «5 звезд» в Европейском конкурсе EFQM по модели «Признанное совершенство», что подтверждено сертификатом, компания включена в Европейский Реестр успешных организаций.

В 2013 году по результатам участия в 9 Международном Турнире по качеству стран Центральной и Восточной Европы ПАО «КАМАЗ» было признано его победителем.

В 2015 году ПАО «КАМАЗ» по результатам конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества ПАО «КАМАЗ» удостоено звания Дипломанта конкурса [41].

В целом на предприятии ПАО «КАМАЗ» сформированы следующие виды политик [41]:

- экологическая;
- в области охраны здоровья и безопасности персонала;
- система менеджмента охраны труда, промышленной безопасности и экологического менеджмента;
- управления кадровым резервом;
- кадровая;
- нематериальной мотивации персонала;
- финансовая;
- в области закупок;
- в области качества;
- в области сервиса;
- маркетинговая;
- в отношении обработки персональных данных;

- социальная;
- Молодежная.

Отдельно рассмотрим кадровую политику ПАО «КАМАЗ», как важную составляющую модели управления крупной компании.

Кадровая политика ПАО «КАМАЗ» направлена на формирование сплоченного коллектива профессионалов, нацеленных на высокий результат. Ее приоритетными направлениями являются [44]:

- подбор и трудоустройство перспективных работников.

Компания ведет планомерную работу по повышению престижа рабочих и инженерных профессий. ПАО «КАМАЗ» ценит энергичных и заинтересованных в профессиональном росте сотрудников рабочих специальностей и ставящих перед собой достижимые цели инженеров (элемент американской модели управления).

- развитие персонала – оценка, работа с резервом, обучение, повышение квалификации (элемент американской модели управления). ПАО «КАМАЗ» старается сделать процесс продвижения сотрудника по карьерной и профессиональной лестнице внутри компании максимально прозрачным. Путем участия в производственной системе, работе проектных групп, конкурсах профессионального мастерства каждый работник имеет возможность для должностного и профессионального развития. Каждый сотрудник может рассчитывать на объективную оценку своих профессиональных качеств со стороны руководства.

- мотивация работников. Начальники и мастера отвечают за правильную организацию труда, здоровый морально-психологический климат в рабочем коллективе, своевременную информированность и безопасность труда (элемент европейской модели управления).

- развитие корпоративной культуры.

ПАО «КАМАЗ» ценит сотрудников, которые проявляют инициативу,



являются профессионалами своего дела, способны эффективно работать в команде, в соответствии с Кодексом корпоративной этики.

- соблюдение прав и обеспечение социальных гарантий работников в соответствии с требованиями трудового и пенсионного законодательств.

Компания большое внимание уделяет старшему поколению, оказывает помощь своим работникам, вышедшим на пенсию, а также подшефным ветеранам Труда и ветеранам Великой Отечественной войны. Сотрудники компании после выхода на пенсию остаются членами коллектива, делятся опытом с молодыми, участвуют в общественной и культурной жизни.

- систематическая работа по улучшению условий труда.

Компания проявляет заботу о своих работниках, предоставляя социальные льготы и гарантии, предусмотренные Коллективным Договором (элемент российской модели управления основанный на Европейских традициях менеджмента).

В ПАО «КАМАЗ» приветствуется и поддерживается всестороннее развитие молодых работников, поощряется участие в деятельности Молодежной организации ПАО «КАМАЗ», конкурсах профессионального мастерства, обучении и т.д. Это элемент российской модели управления. Развитие специалистов в разноплановых областях делает сотрудников более гибкими и дает возможность осуществлять ротацию кадров.

Компания не останавливается на достигнутом. Работает Программа компенсации процентов по жилищным кредитам молодым работникам. налажены договоренности с различными компаниями города по предоставлению скидок работникам КАМАЗа (к примеру, на приобретение различных товаров и услуг). Это элемент европейской модели управления.

На предприятии грамотно выстроено огромное количество различных аспектов управления сотрудниками, базирующихся на значительном количестве внутренней документации. Бюрократизация процессов является

элементом американской модели управления.

В целом в модели управления предприятием ПАО «КАМАЗ» можно выделить следующие характерные черты:

1) сформированы стратегия, миссия и видение компании на длительный срок;

2) разработана внутренняя документация по различным подразделениям компании (кадры, финансы, закуп, качество и др.);

3) высокий уровень социальной ответственности перед сотрудниками, обществом;

4) ориентация на молодое поколение – разработка программ по привлечению молодежи;

5) высокий уровень корпоративной культуры;

6) система менеджмента качества – является важной составляющей успеха продаж продукции предприятия во всем мире;

7) управление предприятием базируется на следующих принципах – справедливость, ответственность, прозрачность, подотчетность), органами управления выступает Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление и Генеральный директор [42].

В результате можно заключить, что модель управления крупной компанией ПАО «КАМАЗ» в достаточной степени схожа с европейскими и американской моделями. Однако также присутствуют и элементы российской модели управления, среди которых стоит выделить всестороннее развитие специалистов, инновационное развитие предприятия, большой государственный вклад в развитие крупного предприятия, творческий подход к решению проблем.

**Анализ моделей управления средним и малым предприятием на примере ЗАО «ГОК «Гавань» и ООО «АгроСмак»**

Для понимания модели управления средним и малым бизнесом в России рассмотрим менеджмент на предприятиях ЗАО «ГОК «Гавань» и ООО «АгроСмак».

Гостиница «Гавань» оказывает следующий спектр основных услуг [45]:

- гостиничные услуги (57 номеров);
- услуги питания – ресторан. В ресторане представлено разделение на 5 залов: «Джоконда», Доми да Винчи, Романтик Холл, Гавань, Охотничий домик. Каждый из залов представляет собой особый интерьер и имеет различную вместительность;
- услуги бизнес-обслуживания – 3 конференц-зала и 2 комнаты переговоров.

На территории отеля находится банкомат, сауна-клуб, караоке-бар и бильярд-гостиная.

Отель также приглашает гостей насладиться русским бильярдом в VIP-бильярдный отель «Охотничий домик».

К услугам гостей мокрая и сухая парная, душ с гидромассажем, русский бильярд, а также караоке и кальян с душистым восточным табаком.

Заботясь о комфортном пребывании в отеле, «Гавань», предлагает следующие дополнительные услуги:

- оформление визы в КНР;
- услуги консьержа (копирование и сканирование документов, WiFi интернет, заказ билетов и цветов);
- транспортные услуги (такси, трансфер);
- удобную бесплатную охраняемую парковку;
- услуги прачечной;
- услуги бассейна.

Инновации в сервисном обслуживании

За последние 3 года Отель «Гавань» сделал новый сайт с возможностью

он-лайн бронирования, а также с возможностями мобильной версии сайта.

Отель «Гавань» - внушительное по богатству выбора услуг предприятие индустрии гостеприимства, среди национальных средств размещения в городе. Услуги отеля очень обширны. В отеле регулярно организуются семинары, конференции, свадьбы, предусмотрено специальное предложение для таких мероприятий.

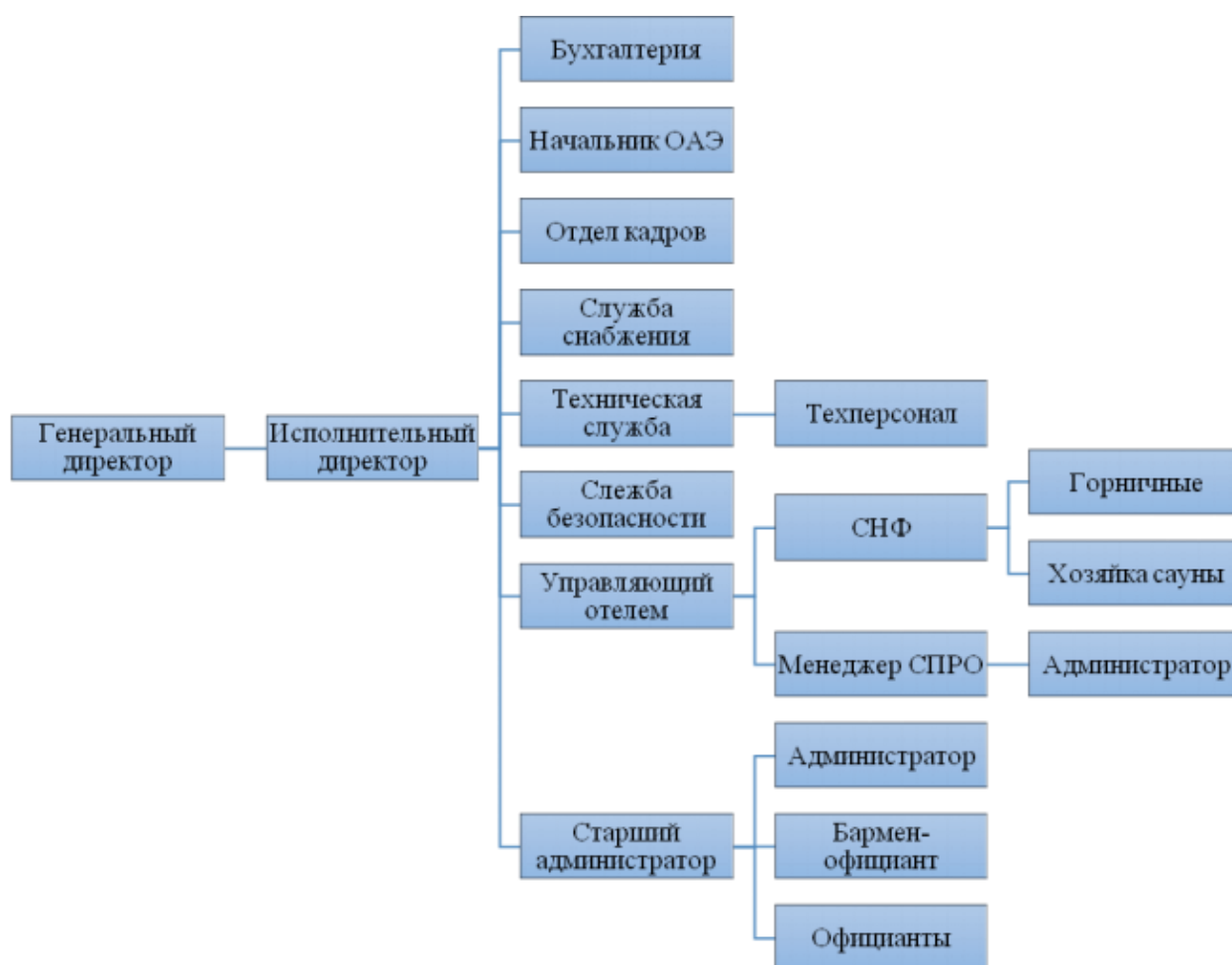
На предприятии обеспечивается безопасность жизни и здоровья потребителей и сохранность их имущества, соблюдаются санитарные и технологические нормы и правила пожарной и электробезопасности, выполняются требования нормативных документов по безопасности услуг. Предусмотрены аварийные выходы, инструкции о действиях в аварийной ситуации, средства защиты от пожара. Предприятие оснащено инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими необходимый уровень комфорта, в том числе: горячее и холодное водоснабжение, канализация, отопление, вентиляция, телефонная связь.

Широкое предложение услуг в рамках небольшого предприятия является элементом российской модели управления. Компании творчески подходят к развитию своей деятельности, но с большой ориентацией на потребителя.

Для успешной работы предприятия необходимо, чтобы все структурные подразделения взаимодействовали друг с другом и уровень конфликтности был низким.

Иерархичность управления является элементом американской модели управления.

Управление гостиничным комплексом осуществляется на основе линейно-функциональной структуры (рисунок 8).



Источник: [самостоятельная разработка]

Рисунок 8 – Организационная структура управления ЗАО «ГОК «Гавань»

Подобное разделение труда (американская модель управления) отеля обеспечивает:

- полное использование фонда рабочего времени персонала;
- создание условий для дальнейшего продвижения по служебной лестнице;
- возможность контроля выполняемых работ;
- предотвращение простоев на предприятии.

Взаимоотношения между работодателем и работниками отражены в Положении об охране труда. Это элемент американской модели управления.

Деятельность гостиницы, как любого предприятия, невозможна без хорошо налаженного учета и финансовой работы. Наряду с этим, чтобы деятельность гостиничного предприятия в рыночных условиях была

устойчивой, результаты ее должны быть конкурентоспособны, поэтому необходима деятельность по изучению рынка гостиничных услуг.

С учетом вышеизложенного бизнес-процесс оказания гостиничных услуг можно представить главными процессами:

- 1 - Предоставление номеров;
- 2 - Обеспечение питанием;
- 3 - Поддержание чистоты в помещениях;
- 4- Обеспечение снабжения гостиницы необходимыми материально-техническими средствами;
- 5 - Изучение рынка услуг и требований потребителей к услугам;
- 6 - Организация учета и финансовой работы предприятия;
- 7 - Организация работы службы охраны в гостинице.

Деятельность гостиницы регламентируется целым рядом законодательной, нормативной, распорядительной, уставной, организационной, методической документации и современной научно-технической информации (элементы американской модели управления).

Исходя из этого, в качестве основы управления ГОК «Гавань» используются:

- 1) Законы и правила страны (законодательство, стандарты и правила, применяемые в туристической отрасли страны);
- 2) Распоряжения вышестоящих административных органов, отражающие региональные особенности деятельности гостиничного хозяйства;
- 3) Нормы этики, эстетики и психологии, которые необходимо соблюдать обслуживающему персоналу при взаимодействии с потребителями услуг;
- 4) Внутренние правила и методы работы предприятия, специфические для конкретных служб гостиницы, так называемая корпоративная культура;

5) Приказы и распоряжения руководства и администрации гостиницы или отдельных служб (подразделений).

В целом стоит отметить следующие особенности управления средним предприятием в России:

- деятельность основана на нормативно-правовой документации (Американская модель управления);

- численность сотрудников среднего предприятия более 100 сотрудников;

- в системе управления предприятием – в основе лежит ориентация на повышение конкурентоспособности (Американская модель управления);

- в компании разработаны элементы маркетинговой политики, однако в полном объеме маркетинговой политики в компании нет;

- выстроено финансовое планирование (Европейская модель управления);

- разработана кадровая политика, которая включает в себя систему корпоративной культуры, отдельного документа нет (Американская модель управления);

- разработаны Положения о мотивации сотрудников, выработаны методы оценки сотрудников, их аттестация. Остальных элементов системы управления персоналом в компании нет.

Главной проблемой предприятия ЗАО «ГОК «Гавань» является отсутствие стратегии развития предприятия. Ориентация на конкурентов приводит к тому, что в компании не разрабатывают новые подходы к работе с клиентами, а наоборот, гонятся за конкурентами. Это главная ошибка в управлении данным предприятием.

Предприятия малого бизнеса в России представлены повсеместно, однако их меньше, чем в США или Европе. Организационно-правовыми формами малого бизнеса преимущественно являются общества с

ограниченной ответственностью и индивидуальные предприниматели.

Одной из самых активно развивающихся отраслей экономики в России выступает оптовая и розничная торговля [46].

Рассмотрим на примере одного из торговых предприятий модель управления предприятием малого бизнеса.

Предприятие ООО «АгроСмак» организовано в 2005 году Чинаховой Викторией Викторовной. Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Основным и единственным учредительным документом является устав, т.к. один учредитель. «АгроСмак» образовано полностью как частная компания. Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, штампы, бланки со своим наименованием.

Предприятие ООО «АгроСмак» арендует помещение по адресу г. Владивосток, ул. Русская 65/4, офис. 26-26а

Основным направлением деятельности компании является оптовая торговля продуктами питания. Ассортимент предлагаемой продукции составляет более 1500 позиций.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. В соответствии с Гражданским кодексом РФ обществом с ограниченной ответственностью считается учрежденная одним или несколькими лицами коммерческая организация с уставным капиталом, разделенным на доли, размеры которых определены учредительными документами. В качестве учредительных документов такого общества выступают устав и учредительный договор или только устав, если общество учреждается одним лицом.

Общество с ограниченной ответственностью представляет собой добровольное объединение граждан, юридических лиц с целью осуществления совместной хозяйственно деятельности путем



первоначального образования уставного фонда только за счет вкладов учредителей, которые и образуют общество. Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью не должен быть меньше законодательно установленной суммы.

Одним из преимуществ обществ с ограниченной ответственностью является относительно невысокий минимально допустимый размер уставного капитала. Это дает возможность начать собственное дело даже при минимальном стартовом капитале. Однако с точки зрения защиты интересов кредиторов, учитывая высокий уровень цен на товарно-материальные ценности, подобное преимущество может обернуться недостатком. В таких условиях при маленьком уставном капитале долги общества придется компенсировать исходя из наличного капитала фирмы путем пропорционального уменьшения выплат кредиторам.

Предприятие имеет свой сайт, на котором представлена вся основная продукция предприятия, контактные данные и прайс-лист.

Организационную структуру предприятия можно определить, как линейную, она представлена на рисунке 9.



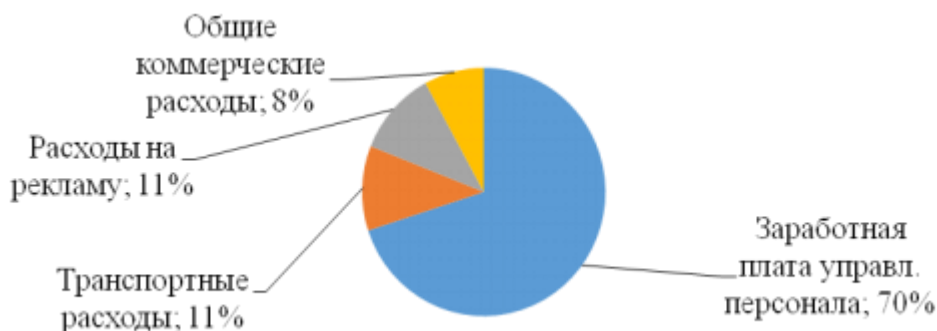
Источник: [самостоятельная разработка]

Рисунок 9 – Организационная структура управления ООО «АгроСмак», 2018 г.

Линейная структура управления показывает, что в основе управления

лежат задачи от Генерального директора. Остальные сотрудники фактически подчиняются генеральному директору, нет промежуточных звеньев управления (элемент американской модели управления).

Для понимания того, в каких областях управления компания использует свой потенциал больше всего, представим структуру затрат предприятия (рисунок 10).



Источник: [самостоятельная разработка]

Рисунок 10 – Структура затрат предприятия ООО «АгроСмак», 2017 г.

Как можно увидеть из рисунка 10, в 2017 году наибольшая доля затрат приходится на заработную плату (70%). Расходы предприятия на рекламу и транспорт составляют по 11%. Большие затраты предприятия на оплату труда сотрудников относятся к Европейским моделям управления.

Изучая модель управления предприятием ООО «АгроСмак» можно сделать следующие выводы:

1) в компании практически все управленческие задачи решает генеральный директор, делегируя основные процессы своим менеджерам (Российская модель управления);

2) в компании стабильно работает персонал, однако в последние годы попытки нанять новых сотрудников остались безуспешными – отсутствие программы адаптации сотрудников, а также системы мотивации, приводило к увольнению новых сотрудников в течение 3-х месяцев – Российская модель управления малым бизнесом;

3) в компании нет ни кадровой политики, ни стратегии развития,

формализованных мероприятий по развитию компании – Российская модель управления малым бизнесом;

4) фактически компания использует финансовые ресурсы в первую очередь для оплаты труда, что является колоссальной ошибкой, а затраты на рекламу без сформированной стратегии развития не имеют смысла.

В целом можно сделать вывод, что малый бизнес постепенно старается использовать концепции Американского и Европейского менеджмента, однако на предприятиях малого бизнеса в России характерны классические элементы российской модели – самореализация сотрудников, самообразование, отсутствие правил в работе, творческий подход к решению всех проблем.

### **2.3 Сравнение моделей управления предприятиями Китая и России**

Сравнение моделей управления крупными компаниями в Китае и России. Общие черты и различия

Сравнивая модели корпоративного управления на крупных предприятиях Китая и России, можно сделать следующие выводы:

- для китайских компаний характерно управление с ориентацией на персонал и в первую очередь на результат;
- в России корпорации ориентированы в первую очередь на снижение затрат и уже потом на формирование качественного человеческого капитала;
- для обеих стран важное значение имеет построение системы стратегического планирования с обоснованием долгосрочных планов;
- в корпорациях Китая огромное количество финансовых ресурсов идет на развитие человеческого капитала, в России такой широкой поддержки этого направления не наблюдается.

Стоит отметить, что в корпоративном управлении в России есть преимущества в области формирования серьезных крупных профсоюзов отрасли, которые решают огромное количество проблемных ситуаций с персоналом.

В Китае – жестко централизованное управление, что порой приводит к проблемам в формировании именно качественного человеческого потенциала на предприятиях.

В таблице 3 представлено сравнение по критериям моделей управления китайской и российской крупной компанией.

Таблица 3 – Сравнение моделей управления китайской и российской крупной компанией

Элемент управления	Корпорация DFMC	ПАО «Камаз»
Корпоративная культура	Семейные ценности	Командообразование

*Предложение таблицы 3*

Характер решений	Индивидуальный	Коллективный
Структура	Жесткая централизованная	Иерархическая
Влияние государства	слабое	сильное
Ориентация	На кадры	На стратегию развития
Цели	Стратегические	Стратегические
Бюрократия	Слабо выражена	Сильно выражена
Приверженность сотрудников	фирме	профессии
Оценка и развитие компаний	Быстрое принятие решений	Многоэтапность в решениях
Отношения с подчиненными	неформальные	формальные
Специализация сотрудников	Узкая	Широкая
Подбор персонала	Ориентация на документальное подтверждение	Ориентация на достижения на предыдущих местах работы
Оплата труда	По результату	По тарифу
Найм	Долгосрочный	Краткосрочный
Обучение сотрудников	Есть, за счет компаний	По мере необходимости
Адаптация персонала	Обучение сотрудников	Построенные системы

*Окончание таблица 3*

Оценка персонала	Адаптация персонала	Регулярная
Способы контроля	подразделением	руководителем
Качество	Строгий контроль	Строгий контроль
Система управления персоналом	Четко выстроенная, отдельное подразделение, полная документация	Четко выстроенная, отдельное подразделение, полная документация

Источник: [самостоятельная разработка]

Таким образом, сравнение моделей управления на крупных предприятиях Китая и России единой специализации показывает, что преимуществами китайской модели управления являются ориентация на корпоративные ценности, семейный подход, а также на кадры. В российской модели управления крупным предприятием важной составляющей управления выступает сильное влияние государства, бюрократизм в отношениях, ориентация на стратегию развития. Решения в российских корпорациях принимаются медленно, что иногда является важной ошибкой.

В целом можно сделать вывод, что для крупных предприятий Китая характерна модель использования человеческого потенциала, в то время как для крупных предприятий России характерны, в первую очередь, модели управления, направленные на производство. Отличие данных моделей представлено тем, что в крупных компаниях России старые модели управления, направленные на бюрократизм, а также дивизиональные структуры организации тормозят развитие предприятий, что приводит к тому, что отсутствие использования человеческого капитала в России приводит к торможению выхода на внешний рынок.

Сравнение моделей управления компаниями малого и среднего бизнеса в Китае и России

Сравнение моделей управления компаниями среднего и малого бизнеса Китая и России показывает значительную разницу. Для Китая характерна стратегичность управления для всех типов предприятий, в то время как в России стратегическое планирование заканчивается на уровне среднего бизнеса.

Исследование опыта Китая и России показывает, что для стран характерны общие черты в области направленности на конкурентов, с другой стороны, в Китае персоналу на малых и средних предприятиях уделяется значительно больше внимания, что во многом связано с семейственностью ценностей любого бизнеса в стране.

Ниже в таблице 4 представлен сравнительный анализ российской и китайской модели управления на примере среднего малого бизнеса [3].

Таблица 4 – Сравнение китайской и российской модели управления средним и малым бизнесом

Элемент управления	Китайская модель	Российская модель
Средний бизнес		
Корпоративная культура	Индивидуальный	Команда
Характер решений	индивидуальный	индивидуальный
Структура	иерархическая	иерархическая
Влияние государства	слабое	слабое
Ориентация	На кадры	На рынок
Цели	стратегические	текущие
Элемент управления	Китайская модель	Российская модель

*Предложение таблица 4*

Бюрократия	слабая	сильная
Приверженность сотрудников	фирме	профессии
Оценка и развитие копании	Быстрое принятие решений	Ориентация на рынок, конкуренцию
Отношения с подчиненными	неформальное	неформальное
Специализация сотрудников	узкая	широкая
Подбор персонала	Ориентация на документальное подтверждение	Ориентация на достижения на предыдущих местах работы
Оплата труда	По результату	По результату
Найм	Долгосрочный	Краткосрочный
Ответственность	За индивидуальным сотрудником	За руководителем
Адаптация персонала	Обучение сотрудников	Построенные системы
Оценка персонала	Адаптация персонала	Регулярная
Качество	Построенная система качества оказания услуг	Отсутствие системы качества
Малый бизнес		
Корпоративная культура	Индивидуальный	Команда

*Предложение таблица 4*



Характер решений	индивидуальный	Творческий подход
Структура	иерархическая	иерархическая
Влияние государства	слабое	слабое
Ориентация	На кадры	На рынок
Цели	тактические	текущие
Бюрократия	слабая	сильная
Приверженность сотрудников	фирме	профессии
Оценка и развитие копани	Быстрое принятие решений	Ориентация на рынок, конкуренцию
Отношения с подчиненными	неформальное	неформальное
Специализация сотрудников	узкая	широкая
Подбор персонала	Ориентация на документальное подтверждение	Ориентация на достижения на предыдущих местах работы
Оплата труда	По результату	По результату, либо по ставке
Найм	Долгосрочный	Краткосрочный
Обучение сотрудников	Нет необходимости	Самостоятельное
Адаптация персонала	Нет необходимости	Практически нет

*Окочание таблица 4*

Оценка персонала	Не проводится	Не проводится
Способы контроля	За руководителем	За руководителем
Система управления персоналом	Построена	Отсутствуют базовые элементы, нет кадровой политики, нет системы

Источник: [самостоятельная разработка]

Как показывает сравнение моделей управления средним бизнесом в Китае и России, если для Китая характерна ориентация на человеческий потенциал, то для России остается большая зависимость от рыночной конкуренции. Для малого бизнеса Китая характерно проявление сильной семейственности бизнеса, в то время как в России практически отсутствует система в управлении. С одной стороны, в российском малом бизнесе большая доля бюрократизации, с другой, – сильно развит творческий подход решения ситуаций.

Таким образом, в целом можно сделать вывод:

Последние несколько десятилетий Россия и Китай являются быстро развивающимися странами не только в экономической сфере, но и в управленческой науке. В национальных моделях России и Китая есть свои национально-культурные особенности, а также постепенно прививаются признаки и особенности западной (американской и европейской) школ менеджмента.

Основным отличием России и Китая традиционно является культурный фон, поэтому в китайской модели менеджмента человек играет первостепенную роль, менеджмент понимается как система управления, в которой на первом месте стоит человек. Российский же менеджмент основан на краткосрочном найме на работу, что присуще американскому и

европейскому менеджменту.

В целом исследование показывает, что в настоящий момент в Китае применяют в крупных автомобильных компаниях, в первую очередь, технологическую теорию фирмы, которая прогрессивна и имеет высокий потенциал. Также для крупного китайского предпринимательства характерно использование поведенческих теорий управления фирмой и инновационной модели управления.

Для России, в первую очередь, присуще использование институциональной теории фирмы для крупных предприятий (ПАО «Камаз») и управленческих теорий. Также для крупных российских предприятий характерна бюрократическая модель управления.

На предприятиях среднего и малого бизнеса Китая также стараются максимально использовать технологическую теорию фирмы, которая завязана на развитие человеческого потенциала, в то время как в России малый и средний бизнес использует институциональную теорию фирмы, направленный на формирование капитала и развитие производства.

Для предприятий малого и среднего бизнеса Китая присущи процессные системы управления, которые характеризуются получением оплаты труда по результатам. Для России данная модель управления на предприятиях малого и среднего бизнеса в настоящий момент достаточно редка и чаще всего используется предпринимательская модель управления, где собственник максимально централизованно принимает все решения.

### **3 Проблемы и перспективы развития управления на предприятиях**

## **в Китае и в России**

### **3.1 Проблемы использования китайской системы менеджмента на российских предприятиях**

Оценка потенциальных возможностей прихода китайских компаний на рынок России.

Поворот на Восток российских властей и структурные изменения в экономике КНР не могли не сказаться на инвестиционном климате России: китайские компании и инвесторы переориентировались с промышленности и сельского хозяйства на технологии.

Одним из методов ведения внешнеэкономической деятельности и построения эффективных внешнеэкономических связей на современном этапе является кооперация компаний на основе проекта - целенаправленного, заранее проработанного и запланированного создания или модернизации промышленных, или инфраструктурных объектов, технологических процессов, технической и нормативной документации, материальных, финансовых, трудовых ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий [58, с. 57].

При разработке проектов по приоритетным направлениям необходимы профессионализм, знание языка, национальных особенностей и культуры страны-партнера, правовой специфики.

Рассмотрим основные российско-китайские проекты, реализуемые в рамках внешнеэкономической деятельности .

В топливно-энергетическом комплексе.

– контракты о поставках российского газа в Китай, подписанные ОАО Газпром и Китайской национальной нефтяной корпорацией.

– меморандум о взаимоотношениях между Государственной корпорацией по атомной энергии «Росатом» и Агентством по атомной энергии КНР о сотрудничестве в сооружении плавучих АЭС.

Транспорт и транспортное машиностроение.

– соглашение о стратегическом сотрудничестве между ОАО «РЖД» и корпорацией «Китайские железные дороги».

– трехстороннее соглашение о сотрудничестве при реализации инвестиционного проекта «Строительство завода по производству автомобилей», включающего в себя цех штамповки, сварки, окраски, сборки, производства запасных частей» на территории Тульской области между правительством области, ОАО «Тульская региональная корпорация развития государственно-частного партнерства и компанией «GreatWall»».

Межбанковское и инвестиционное сотрудничество.

– меморандум о взаимоотношении между российско-китайским инвестиционным фондом и компанией «НоруInvestments» в отношении инвестиций в развитие логистической инфраструктуры в России и Китае.

– рамочное соглашение между ОАО «Газпромбанк» и Государственным банком развития Китая о стратегическом сотрудничестве.

Развитие инфраструктуры и производство стройматериалов.

– партнерское соглашение между ОАО «Ростелеком» и компанией «Хуавэй» о сотрудничестве с целью предоставления современных телекоммуникационных услуг в рамках реализации национальной программы по ликвидации цифрового неравенства.

– контракт между «Евроцемент групп» и SINOMAInternationalEngineering на строительство новой технологической линии мощностью 10 тыс т клинкера в сутки на базе закрытого акционерного общества «Михайловцемент» в Рязанской области.

Китайская национальная нефтегазовая корпорация CNPC сотрудничает с госкорпорацией «Роснефть» по разведке и добыче углеводородов в Иркутской области, участвуя в СП «ООО «Восток-Энерджи». В то же время Компания «Роснефть» участвует с долей 49 % в проекте строительства в г.

Тяньцзине совместного нефтеперерабатывающего и нефтехимического комплекса мощностью 16 млн т в год. Для реализации проекта создано КОО «Китайско-российская Восточная нефтехимическая компания». Среди совместных российско-китайских инфраструктурных проектов следует отметить строительство и расширение нефтепровода «Сковородино-Мохэ» и проектируемого газопровода «Сила Сибири».

В 2014 г. крупнейший российский независимый производитель газа НОВАТЭК подписал контракт с китайской CNPC на поставку 3 млн тонн сжиженного природного газа в год в течение двадцати лет в рамках проекта «Ямал СПГ». Цена на газ будет определяться по формуле с привязкой к нефтяному индексу JCS. Внешэкономбанк, Газпромбанк, «Ямал СПГ» и China Development Bank подписали меморандум по вопросу организации финансирования проекта. Российско-китайский газовый контракт представляет собой создание в России колоссального газоперерабатывающего производства под Белогорском (газоразделительных станций, гелиевого производства и газохимического комбината). Согласно совместному проекту «Газпрома» и «Сибура», на газоразделительных станциях будет выделяться этан — сырье для производства этанола и полимеров (до 2,4 млн тонн полиэтилена в год), в Китай же пойдет сухой метан, который будет использоваться как энергетическое сырье [56].

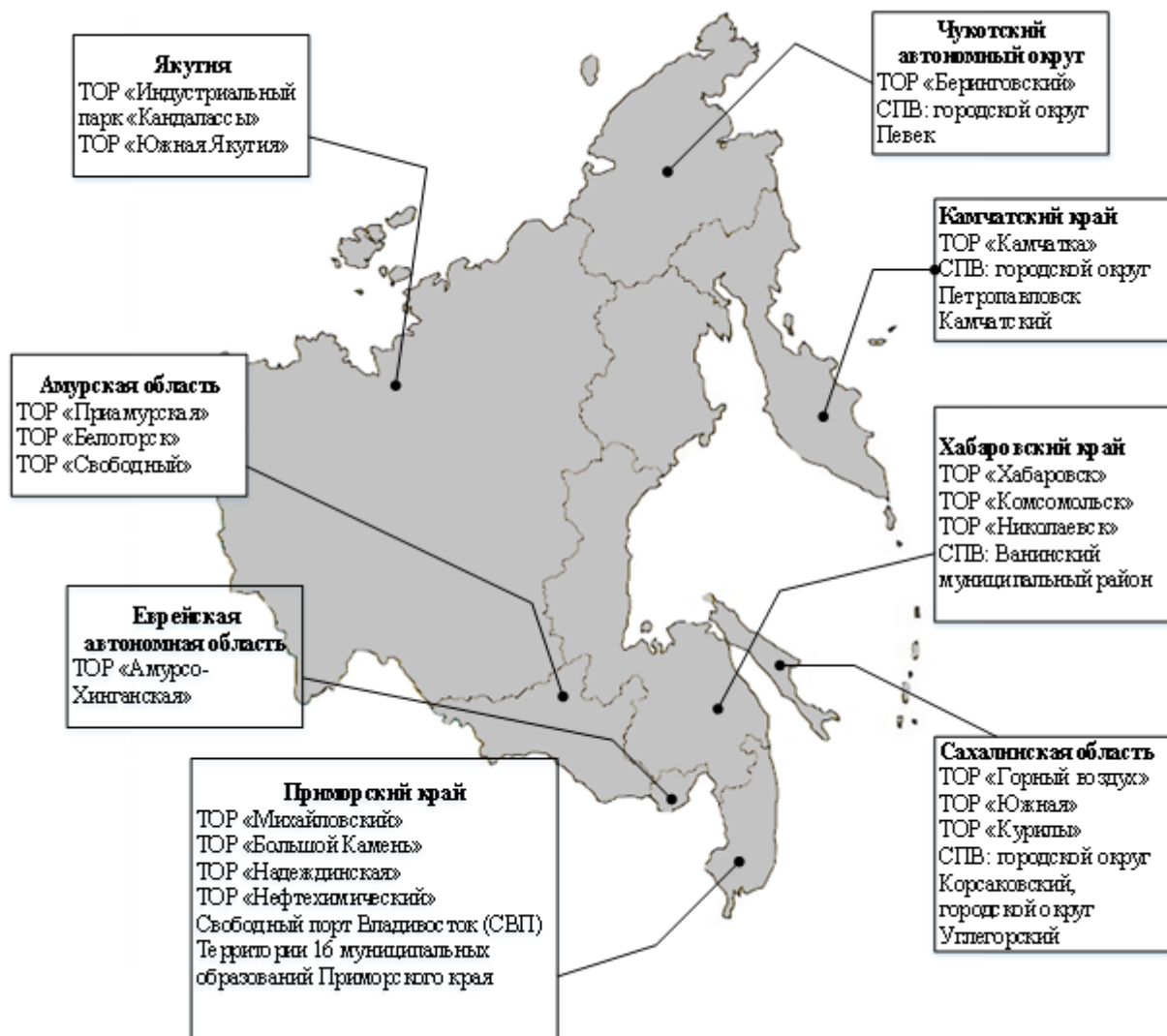
В перспективе российские компании при содействии государства рассматривают свое участие в следующих глобальных проектах. В области биотехнологий, биофармацевтики - China National Biotec Group (CNBG) (крупный производитель биотехнологических продуктов). Группа занимается разработкой и производством фармацевтических препаратов, биотехнологической продукции, вакцин и медицинской техники. Одной из основных задач группы является выход на международный рынок и переход от выпуска «дженериков» к производству самостоятельно разработанной

продукции. В области производства бытовой электроники - HaierGroup Company (в составе группы 240 компаний, 110 технологических центров и заводов; объем ежегодных продаж составляет 13 млрд долл) [56].

В области разработки нано-технологий, новых материалов - National Laboratory of Solid State Microstructures, Nanjing University (специализация - материаловедение, исследования микроструктурных материалов, спектрография физических процессов, исследование теплозащитных свойств новых материалов). В настоящее время компания проводит исследования по 22 международным проектам [57].

Таким образом, в настоящее время на стадии подготовки, а также реализации находится множество проектов по развитию российско-китайских внешнеэкономических отношений в различных областях деятельности. Российские компании, участвующие в проектах, обладают достаточным потенциалом, чтобы вывести российскую экономику на мировой уровень и сделать ее более конкурентоспособной. А это говорит о потенциале прихода китайских предприятий на рынок России.

В Дальневосточном федеральном округе в настоящее время функционируют 18 территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) и территории Свободного порта Владивосток (СПВ), расположенные в восьми субъектах ДВФО на территориях ключевых портов Дальнего Востока России (рисунок 11).



Источник: [58]

Рисунок 11 - Территории с особым экономическим статусом Дальнего Востока

Резидентам Территории опережающего социально-экономического развития и Свободного порта Владивосток предоставляется ряд налоговых льгот и административных преференций (таблица 5).

Таблица 5 - Налоговые льготы и преференции, предоставляемые резидентам Территорий опережающего социально-экономического развития Дальнего Востока и Свободного порта Владивосток

Наименование	СПВ	ТОСЭР
Страховые взносы	7,6 % в течение 10 лет (ОПС – 6,0 %, ОСС на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством – 1,5 %, ОМС – 0,1 %)	



Предложение таблица 5

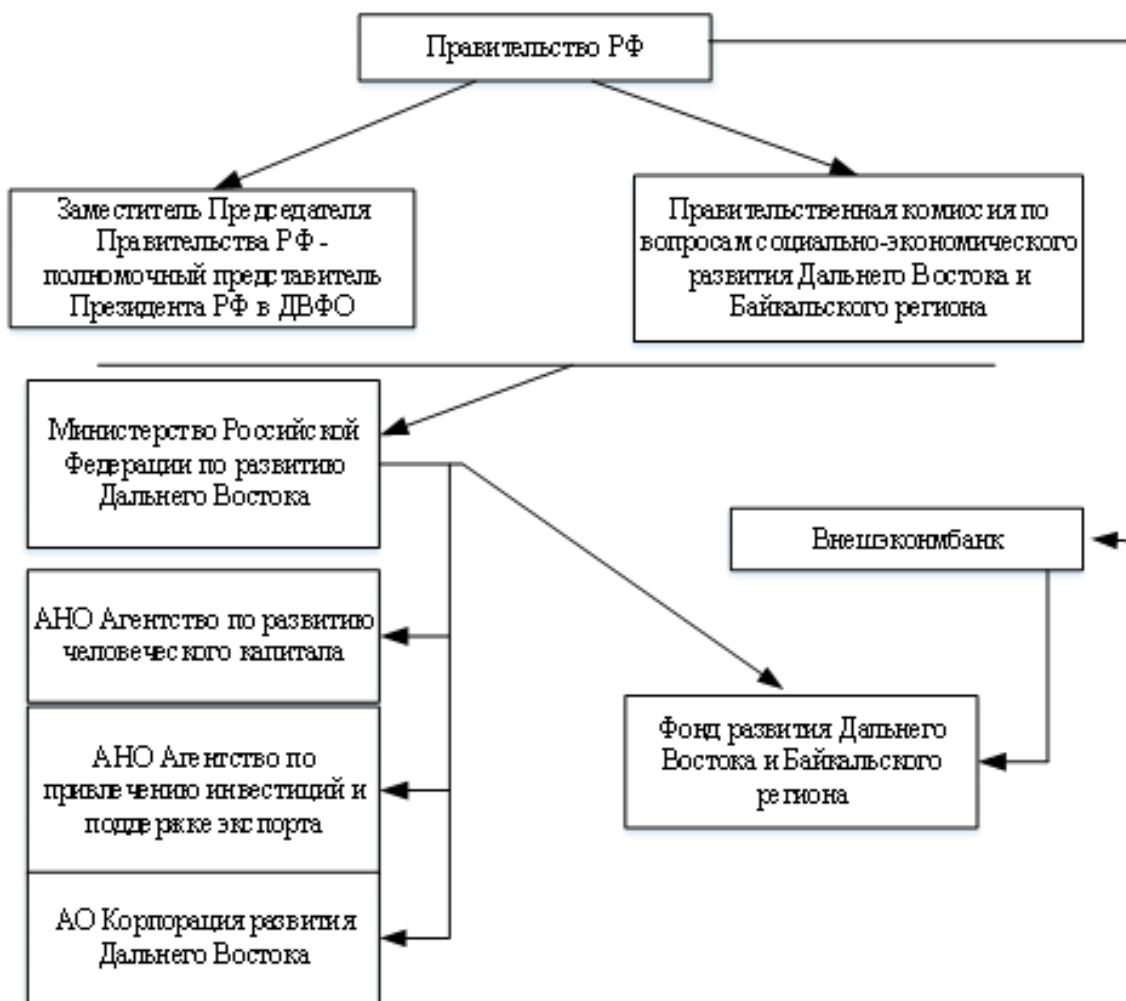
Налог на прибыль организаций	0 % в федеральный бюджет и не более 5 % – в региональный 12 % – последующие 5 лет в федеральный бюджет	
Налог на имущество организаций	0 % – в течение первых 5 лет 0,5 % – последующие 5 лет	1,1 % – последующие 5 лет
Земельный налог	0 % – в течение первых 5 лет	0 % – в течение первых 3 лет
Налог на добычу полезных ископаемых	-	понижающий коэффициент к налоговой ставке (от 0 до 1) в 10-летнем периоде
Возмещение НДС	ускоренная процедура – 10 дней	
Режим свободной таможенной зоны	беспошлинный и безналоговый ввоз, хранение и потребление, иностранных товаров (оборудования), вывоз товаров (оборудования)	
Административные преференции	сокращенное время проведения контрольных проверок (плановых и внеплановых) не более 15 дней сокращенные сроки получения разрешительной документации для объектов капитального строительства (менее 40 дней)	
	упрощенный визовый режим: иностранные граждане с 01.07.2017	клиентоориентированное государственное администрирование

	г. могут пребывать на территории СПВ до восьми дней без оформления визы, или до 30 дней при оформлении электронной визы	«одно окно» для инвестора, право управляющей компании на защиту резидентов в суде
	право на предоставление земельных участков в аренду без торгов, по кадастровой стоимости. Инфраструктуру резидент строит самостоятельно	готовая инфраструктура, строит управляющая компания
	разрешение на иностранную рабочую силу без квот: доля до 20 % для всех резидентов, более 20 % – по решению наблюдательного совета	упрощенный режим привлечения рабочей силы (регулируется наблюдательными советами)

Источник: [58]

Существенного различия в характере предоставляемых налоговых льготах нет, а вот административные преференции демонстрируют ориентир

Свободного порта Владивосток на развитие международных отношений, а территорий опережающего развития – на развитие внутреннего рынка [26]. Кроме того, резидентам территорий опережающего развития государством предоставляется готовая инфраструктура. Для продвижения ТОСЭР и СП Владивосток созданы ряд институтов на федеральном и региональном уровне (рис. 12).



Источник: [58]

Рисунок 12 - Институты развития Дальнего Востока, созданные на федеральном уровне

Координацию деятельности государственных программ и контроль за органами государственной власти субъектов, входящих в состав Дальневосточного федерального округа, осуществляет Министерство РФ по развитию Дальнего Востока.

Как сообщает китайская газета «Цанькао Сяоси», на фоне всемирной экономической глобализации и региональной интеграции важными аспектами в развитии двусторонних отношений России и Китая станут: использование сравнительных преимуществ приграничных регионов (Дальнего Востока и Северо-Востока Китая), стимулирование стратегического развития сотрудничества в этой области, повышение конкурентоспособности. Данные регионы находятся в непосредственной географической близости, и необходимо прилагать усилия для усиления обмена между народами обеих стран, укреплять взаимное доверие и поддерживать дружественные отношения.

Также известно, что в настоящий момент судостроительные предприятия, а также заводы химической промышленности и металлургии могут перенести из Китая на российский Дальний Восток.

Отмечается, что вопросы переноса китайских предприятий в дальневосточные регионы обсуждались во время переговоров директора департамента Минвостокразвития Рустама Макарова с директором департамента развития промышленности северо-восточных провинций КНР Государственного комитета по развитию и реформе КНР (ГКРР) Чжоу Цзянпином.

Такая договоренность была достигнута во время визита главы Минвостокразвития Александра Галушки в Пекин и зафиксирована в Меморандуме взаимопонимания по укреплению российско-китайского регионального, производственного и инвестиционного сотрудничества на Дальнем Востоке. Она связана с инициативой КНР по экспорту производственных мощностей в приоритетных отраслях экономики: строительной индустрии, металлургии, энергетике, машиностроении, судостроении, химической промышленности, сельском хозяйстве. Речь идет о возможном переводе китайских предприятий на территорию Дальнего

Востока с учетом обязательного соблюдения установленных в России экологических требований [62].

Общие интересы в таком случае станут движущей силой для содействия экономическому развитию на местном уровне. Это принесет пользу приграничным регионам и создаст внутри них благоприятный социальный климат. Исходя из всего вышесказанного, российское и китайское правительства должны оказывать большое внимание гармоничному развитию регионального сотрудничества.

Приоритет должен отдаваться разработке и реализации совместных с китайскими компаниями инновационных проектов в области развития нанотехнологий, судостроения, особенно речного, авиастроения, машиностроения и прочих проектов в высокотехнологичных отраслях экономики. Для этого должны быть привлечены научные кадры, представители бизнеса, государственные деятели и со стороны России, и со стороны Китая.

Анализ возможностей объединения менеджмента Китайских и российских компаний: противоречия, проблемы и пути их решения.

Приход китайских компаний на рынок России в качестве инвесторов является хорошей возможностью не только экономического развития регионов России, но и получения высококачественного управленческого опыта. В силу того, что планируется значительное число проектов в области строительства, где у предприятий Китая преобладает проектное управление, данный опыт может стать базой для высокоэффективного развития как теории, так и практики в стране.

В последние десятилетия в Китае получило широкое развитие так называемое информационное моделирование зданий (BIM – Buildings Information Modelling), которое впоследствии и стало основой для разработки концепции интегрированной поставки готовых проектов (IPD – Integrated

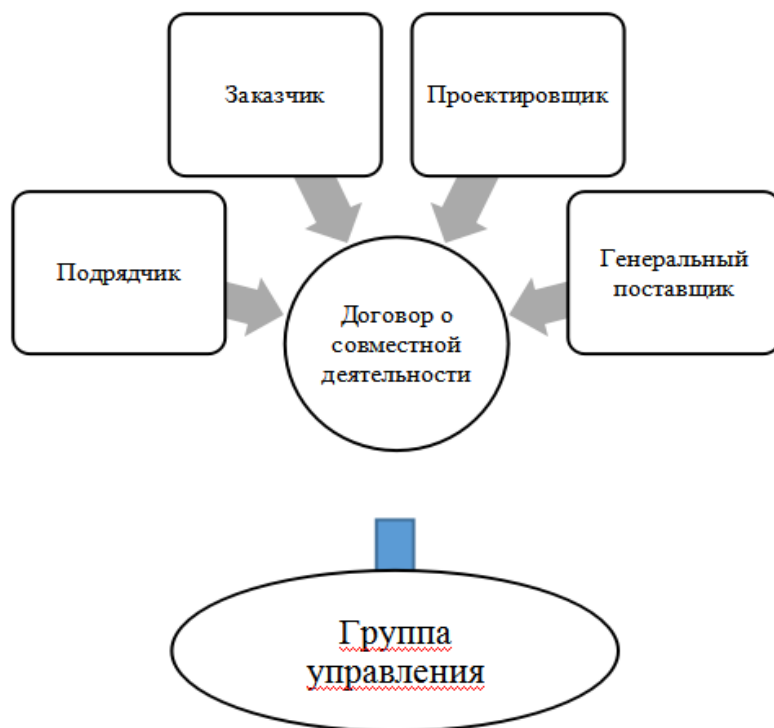
Project Delivery) .

Пока нет каких-то точных определений IPD, поэтому пока воспользуемся представлением экспертного сообщества, которое воспринимает IPD (Integrated Project Delivery – на русский язык приблизительно переводится как реализация комплексных строительных проектов) – технология реализации ИСП, при котором возможности и интересы всех участников инвестиционного цикла складываются в единый процесс, направленный на снижение затрат и повышение эффективности на всех стадиях планирования, проектирования и строительства. Ключевой момент в этом определении состоит в том, что для успешной реализации проектов их участники (инвесторы, заказчики, проектировщики, подрядчики, эксплуатирующие организации) должны работать вместе в едином информационном пространстве (BIM-пространстве), при этом, гармонизировав свои интересы. В большинстве проектов, управляемых «обычными» методами это, как правило, не получается, и участники находятся в антагонистических отношениях.

Методология BIM (Building Information Modeling), т.е. информационного моделирования в строительстве, является инновационной альтернативой традиционному подходу к проектированию, строительству и эксплуатации зданий и сооружений. Именно поэтому наиболее полно BIM реализуется в рамках интегрированной реализации проектов в строительстве IPD (Integrated Project Delivery). По этой же причине BIM/IPD-технологии должны быть включены в современные стандарты профессиональной переподготовки строителей. Использование методологии BIM в строительстве и сопутствующей ей методологии интегрированной реализации проектов в строительстве IPD во всем мире развивается быстрыми темпами. В рамках комплексного строительного проекта происходит тесное взаимодействие между заказчиком строительства,

генеральным проектировщиком и генеральным подрядчиком, который участвует в инвестиционном проекте от самой ранней, предпроектной стадии, до сдачи объекта в эксплуатацию.

Принципы реализации комплексного строительного проекта фиксируются в особых договорных отношениях между всеми участниками строительства (Рис.13).



Источник: [6]

Рисунок 13 - Эффективная реализация IPD возможно только в BIM-среде

Интегрированная реализация проектов в строительстве IPD, по одной из версий, разработана Американским институтом архитекторов (AIA). В основу IPD положены следующие принципы партнерства всех участников процесса проектирования и строительства с первого этапа жизненного цикла здания или сооружения – концептуализации или расширенного технического задания. Другой важный принцип – взаимное уважение и доверие в интегрированном проекте.

Владелец-инвестор, проектировщики, консультанты, строители, субподрядчики и поставщики – все в равной степени понимают ценность

сотрудничества и готовы работать в команде в наилучших интересах проекта.

Щепетильный вопрос – взаимная выгода и вознаграждение, когда все участники или члены IPD-команды получают долю в общем призе. Выплаты основаны на добавленной стоимости, выполненной участниками проекта, и вознаграждение следования принципу «что лучше для проекта», например, путем создания стимулов, привязанных к достижению целей проекта. Интегрированные проекты используют инновационные бизнес модели для поддержки сотрудничества и эффективности – многосторонние и рамочные контракты.

IPD-технология снимает барьеры, традиционно вставленные между участниками проекта, и связывает их с самого начала проекта до его завершения. Контракты на основе IPD устанавливают новый тип взаимоотношений участников на основе разумного разделения риска и вознаграждения. Все участники проекта IPD обычно констатируют свою приверженность реализации данного конкретного проекта, осознавая риск возможного не получения вознаграждения, но готовы совместно добиваться прибыли и получить свою часть вознаграждения. Все участники-партнеры такого проекта побеждают или проигрывают вместе.

Преимущества и результат, которого команды IPD-проектов достигают обычно включают: более высокое качество проектных решений и выбранных технологий, ускорение графиков реализации проекта, более высокие уровни координации документов и документооборота, гибкость, позволяющая легко включать любые изменения во время строительства и использование самых передовых инноваций при разработке проекта.

Команды IPD достигают этих преимуществ при помощи ключевых инструментов, которые влияют на эффективность сотрудничества всего коллектива в процессе проектирования и строительства. Разумеется, BIM – самый ценный из этих инструментов, являющихся основанием для создания



единого информационного пространства проекта и интеграции участников в едином поле проекта. BIM, в данном случае – это не только трехмерное виртуальное представление всех элементов здания в электронной форме. Это инструмент, который объединяет все знания, всех экспертов и специалистов отрасли, а, соответственно, снижает риск неопределенности проекта до минимума. Это также инструмент, который используется многими разработчиками в более сложных проектах с тем, чтобы решить конфликты координации между отраслями и участниками.

Кроме того, это мандат для многоотраслевого сотрудничества по решению Заказчиков, в т.ч. государственных, которое генерирует реализацию проектов по технологии IPD среди различных отраслей.

В конечном счете, блок команды соисполнителей проекта, подрядчиков и поставщиков, сотрудничающий в единой информационной среде с владельцем, проектировщиками и конструкторами существенно влияют на возможности изготовления заводским способом главных компонентов здания или сооружения. Часто такое производство включает и здание элементов наружной стены от завода до склада на площадке строительства, или предварительный монтаж механического, инфраструктуру и электрические системы во рамках управляемого каждым соисполнителем блока. И таких очевидных преимуществ, в т.ч. с точки зрения экономии времени – десятки.

По сложившейся веками традиции Заказчик получает от проектировщиков документацию в бумажном виде и передает ее строителям для исполнения, при этом ему абсолютно все равно, в какой технологии (CAD, или BIM, или вообще с циркулем и линейкой) работает проектировщик – лишь бы строители прочитали чертежи, и все там поняли. При таком подходе и проектировщики, и строители, и смежники – это практически независимые «черные ящики», выдающие наружу какую-то продукцию.

Заинтересованность во взаимодействии у них появляется только в случае, если проектировщики и строители связаны еще и организационно-экономически, а также технологически, то есть когда реализованы определенные схемы и формы совместной деятельности специализированных организаций над общим объектом.

Основной задачей IPD считается борьба с главным бичом стройки - срывом сроков выдачи соответствующих разделов рабочей документации и поставки необходимых компонентов в процессе возведения здания, то есть обеспечение строгого выполнения графика строительства.

Главная идея IPD – добиться, чтобы все заинтересованные в строительстве лица на всех стадиях проектирования и возведения объекта работали как единая команда. Проще говоря, устанавливается некое общее «прорабское» руководство работой. Нетрудно заметить, что все эти новые организационно-экономические подходы напрямую зависят от комплексной проектно-строительной деятельности на основе технологии информационного моделирования зданий. Это довольно ясно сформулировано в описании IPD.

Однако внедрение IPD, как и любой переход на что-то новое, имеет целый ряд проблем и особенностей. Прежде всего, следует отметить, что последние несколько лет организуется множество семинаров и круглых столов, где обсуждаются вопросы оптимизации и повышения эффективности в строительстве. В то время как раньше участниками подобных мероприятий являлись в основном крупные строительные компании, теперь в них участвует всё больше и больше представителей крупных заказчиков и проектировщиков. Само понимание оптимизации и повышения эффективности строительства вышло за рамки ответственности генподрядчиков.

Растет число заказчиков, понимающих, что чем глубже интеграция

между участниками создания объекта, начиная от концептуального (начального) проектирования и до ввода здания в эксплуатацию, тем больше возможностей для сбережения ресурсов за счет повышения эффективности всего процесса. Конечно, любая интеграция - это долгий процесс, в котором есть много подводных камней. Многие строительные компании не разделяют позитивных ожиданий от IPD и предпочитают традиционные контрактные взаимоотношения.

Некоторые компании в Китае начинают внедрять IPD постепенно на пробных проектах. Но самое интересное - не строительные компании, а именно заказчики наибольшим образом влияют на применение IPD, так как большинство строителей и проектировщиков почти всегда соглашаются с требованиями заказчиков. Текущая экономическая ситуация этому также способствует, поскольку у проектировщиков и строителей уменьшается количество заказов, а существующие заказчики всё больше внимания уделяют потенциально возможным экономии и сбережениям.

### **3.2 Проблемы использования российской системы менеджмента на китайских предприятиях**

Оценка потенциальных возможностей прихода российских компаний на рынок КНР .

1 апреля официально началась работа 7 экспериментальных зон свободной торговли в провинциях Ляонин, Чжэцзян, Хэнань, Хубэй, Сычуань и Шэньси, а также городе Чунцин. Это третья начавшая работу группа экспериментальных зон свободной торговли в Китае после Шанхая, Тяньцзиня и провинций Фуцзянь и Гуандун [60].

В настоящий момент количество экспериментальных зон свободной торговли в Китае возросло до 11, что сформировало новую всестороннюю и высокоуровневую структуру внешней открытости, характеризующуюся координацией между Восточным, Центральным и Западным Китаем, а также комплексным подходом к морским и сухопутным факторам.

Заместитель министра коммерции КНР Ван Шоувэнь сообщил, что новые экспериментальные зоны свободной торговли также будут еще лучше служить трем большим стратегиям -- строительству "одного пояса, одного пути", скоординированному развитию Пекина, Тяньцзиня и провинции Хэбэй, развитию экономического пояса реки Янцзы, а также региональным стратегиям -- развитию Западного Китая, возрождению старых промышленных баз Северо-Восточного Китая и возрождению Центрального Китая.

Созданные в этот раз экспериментальные зоны свободной торговли главным образом сосредоточены в Центральном и Западном Китае, а также в Северо-Восточном Китае, их отличительной чертой является дифференцирование инноваци

16 июня 2017 года государственный совет Китая опубликовал обновленный негативный список иностранных инвестиций для своих 11 зон

свободной торговли («ЗСТ»), устранив ряд ограничений на иностранные инвестиции.

Новый негативный список, который вступает в силу 10 июля 2017 года, сокращает 10 пунктов и 27 специальных административных мер из предыдущего негативного списка, выпущенного в 2015 году. Отмененные ограничения на иностранные инвестиции применяются к ряду отраслей, включая горнодобывающие, транспорт, информация, коммерческое обслуживание, финансы, научные исследования и культура.

Обновленный негативный список открывает новые возможности для инвестиций в растущее число ЗСТ в Китае и дает представление о будущих экономических реформах. Негативный список указывает отрасли, в которых иностранные инвестиции запрещены или ограничены.

В запрещенных отраслях – например, связанных с национальной безопасностью – иностранные инвестиции не допускаются. Желаящим работать в ограниченной отрасли иностранным инвесторам может потребоваться специальное разрешение или условие открыть совместное предприятие («СП») с китайским партнером.

В настоящее время в Китае насчитывается 11 ЗСТ, причем семь новых находятся в Чунцине, Хэнань, Хубэй, Ляонин, Шэньси, Сычуань и Чжэцзян. Шанхайская пилотная ЗСТ стала первой в Китае, запущенной в 2013 году, а ЗСТ в Фуцзяни, Гуандуне и Тяньцзине были открыты в 2015 году. Из списка 2015 года, 10 относятся к производству, четыре к финансированию и четыре к другим услугам [60].

В целом, новый негативный список уменьшает ограничения в более чем 20 отраслях, включая оборудование для железнодорожного транспорта, фармацевтические препараты, автомобильный транспорт, страхование, бухгалтерский учет и аудит, а также другие коммерческие услуги.

Иностранные инвесторы больше не обязаны вступать в СП при участии

в железнодорожном транспортном оборудовании или производстве гражданских спутников, а также, например, в некоторых типах гражданских вертолетных конструкций и производства.

Примечательно, что ограничения могут по-прежнему применяться к элементам, удаленным из негативного списка. Отсутствие отрасли в отрицательном списке для иностранных инвестиций просто означает, что к иностранным инвесторам будет относиться так же, как к китайским инвесторам в этой отрасли.

Например, несмотря на то, что из негативного списка были исключены специальные учебные заведения для военных, полицейских, политических и китайских коммунистических партий, эти отрасли также заблокированы для китайских инвесторов, а это означает, что для иностранных инвесторов нет существенных изменений.

95 оставшихся специальных административных мер вдвое меньше, чем в первом отрицательном списке, представленном в Шанхайской пилотной ЗСТ в 2013 году. В 2015 году общее число мер было сокращено до 139, а затем до 122 в конце 2015 года.

Обновленный негативный список отвечает намеченной политике китайского руководства, поскольку премьер Ли Кэцян подтвердил приверженность Китая торговле и глобализации на Всемирном экономическом форуме в Даляне, повторяя замечания, которые президент Си Цзиньпин сделал в начале этого года в Давосе.

Это часть очередного раунда экономической либерализации, который включает в себя новый «Каталог для руководства отраслями иностранных инвестиций», который вскоре будет выпущен Министерством торговли и Национальной комиссией по развитию и реформам.

Ожидается, что обновленный Каталог представит аналогичный негативный список для остальной части Китая, который начнет действовать в

2018 году, и будет ослаблять ограничения в аналогичных отраслях, включая оборудование для железнодорожного транспорта и горнодобывающую промышленность. ЗСТ часто рассматриваются как основа для экспериментальной реформы в Китае, поэтому неудивительно, что политика, проведенная с момента открытия Шанхайской пилотной ЗСТ в 2013 году, теперь переносится на остальную часть Китая [61].

Однако многие из недавно либерализованных отраслей являются секторами, в которых китайские компании уже доминируют. Китай известен своей высокоскоростной железной дорогой, например, силой, которую он надеется экспортировать в рамках проекта «Один Пояс – Один Путь».

Кроме того, иностранные инвесторы в ЗСТ Китая могут по-прежнему подвергнуться надзору национальной безопасности при выходе на рынок в ограниченных отраслях. Хотя обновленный негативный список предоставляет новые возможности для инвестиций, иностранным инвесторам следует внимательно изучить опасности, возможности и проблемы, которые могут возникнуть на практике.

Отдельное внимание можно уделить Ляонинской экспериментальной зоне свободной торговли.

С момента создания Ляонинской экспериментальной зоны свободной торговли (ЛЭЗСТ) действующие в ней меры по содействию развитию и упрощению процедур торговли стали залогом создания платформы для расширения торгового сотрудничества и взаимодействия в инновационной сфере.

Одним из самых примечательных моментов в деятельности ЛЭЗСТ является процесс трансграничной индустриальной интеграции между Китаем и Россией.

Благодаря различным деловым мероприятиям, организованным в ЛЭЗСТ, китайские компании получают более широкий доступ к полезной для

них информации, а также возможности напрямую установить контакты с российскими партнерами.

В администрации ЛЭЗСТ сообщили, что за первые 9 месяцев года предприятия провинции Ляонин инвестировали 2,12 млрд долларов США в 51 проект в странах вдоль «Пояса и пути», основными направлениями для ляонинских инвесторов стали Россия и страны АСЕАН.

Шэньянский район ЛЭЗСТ обладает политическими и региональными преимуществами в содействии развитию китайско-российской трансграничной торговли. В настоящее время прикладываются усилия к превращению Шэньяна в международный логистический центр Северо-Восточной Азии и Евразии в целом. Опираясь на региональные преимущества в сотрудничестве с Россией, Шэньян предоставляет важную платформу для расширения сотрудничества Китая с Россией и другими странами Евразии.

Россия является важным торговым партнером Китая. В Шэньяне берет начало маршрут грузовых ж/д перевозок в Европу через КПП Маньчжоули на границе с Россией, Шэньян соединяют тесные торгово-экономические связи с Россией. Предприятия Шэньяна в настоящее время реализовывают 24 инвестиционных проекта в России на общую сумму 179,9 млн долларов США и подрядные работы в 11 проектах на общую сумму 375 млн долларов [63].

Основные отрасли, куда идут российские инвестиции, это производственная отрасль, строительство и транспортные грузоперевозки. Количество российских проектов в Китае в 2017 году превысило значение 2500. При сопоставлении этого количества с объёмом в стоимостном выражении делаем вывод, что большая часть российских инвестиций направлена в малый и средний бизнес и не играет значительной роли в экономике Китая — Россия не входит в число важнейших инвесторов [54].



Для российских предприятий выход на рынки Китая в первую очередь определяется интересами в формировании совместных предприятий в сфере инноваций, так как это дает возможность не только выхода на новые рынки, но и передачу опыта в сфере управления инновациями.

Анализ возможностей объединения менеджмента Китайских и российских компаний: противоречия, проблемы и пути их решения.

Оценка показывает, что применение российского опыта управления на китайских предприятия практически невозможно.

Во многом это связано с тем, что преимущественно китайские предприятия имеют более значительный опыт управления.

В рамках привлечения инвесторов на китайские предприятия, даже в условиях формирования.

На управление как российскими, так и китайскими предприятиями оказывает влияние классический англо-американский менеджмент. Robert Reich отстаивает точку зрения, что не имеет значения, кто кем управляет (азиат европейцами, или наоборот). Главное – создаётся ли добавленная стоимость.

Для китайских компаний может быть интересен опыт управления предприятиями в отраслевой сфере (добыча нефти и газа), что может позволить получить более эффективную работу предприятий.

### **3.3 Перспективы перенятия опыта в области управления предприятиями Китая и России**

Возможности применения российской модели управления на предприятии Китая.

Выявленные в прошлых главах особенности российской модели управления не совсем подходят для китайских компаний, однако он может использоваться в практике китайских предприятий на территории России в совместных проектах.

Среди особенностей управления для китайских компаний может быть полезен в ограниченном количестве может стать командная корпоративная культура и ориентация на рынок, также важно ставить текущие цели, и выработка систем ответственности за руководителем в отдельных проектах.

Однако стоит отметить, все потенциальное сотрудничество России и Китая будет буксовать из-за принципиально разного подхода к целям и задачам такого сотрудничества. На своей территории Китай добился впечатляющих успехов в перераспределении капитала из прибыльных провинций в экономически несостоятельные. Китайские власти и предприятия брали деньги и строили там, где ничего не было. На этом зарабатывали и китайские предприниматели, и китайские чиновники, и китайские граждане, получавшие работу и зарплату. И Китай начал выходить на внешние рынки.

Так, например, уже реализуется проект строительства высокоскоростной железной дороги Москва – Нижний Новгород – Казань планируемой протяженностью 770 км. В рамках реализации этого проекта в России начал действовать «ООО Чайна Констракшн Банк» – дочерний банк финансового гиганта China Construction Bank (CCB), который занимает второе место в мире. Правда, в России «дочка» CCB едва входит во вторую сотню по размерам активов в банковской системе РФ.

Но и задачи у «Чайна Констракшн Банк» в России сравнительно скромные – обеспечить обслуживание кредита, обещанного китайским правительством российской стороне на строительство новой магистрали. Сумма кредита может достичь 700 млрд рублей, которые пойдут на обеспечение импорта технологии и оборудования от китайской компании China Railway Engineering Group ErYuan Company Limited (CREEC) и для оплаты труда китайских специалистов.

Россия хотела бы видеть сотрудничество с китайской стороной по-другому. Сначала пусть будут китайские деньги, идущие на закупку высокотехнологичного оборудования (не обязательно китайского), а саму стройку должны вести российские олигархи, технологии должны быть локализованы, плюс к работе следует привлекать местные кадры. Но расхождения во взглядах между сторонами радикальные. И Китай на российских условиях работать не будет [65].

Со стороны России Китай выглядит важным и влиятельным, да так оно и есть – это торговый партнер «номер два» после Евросоюза, важный кредитор, потенциально важный инвестор.

Но РФ для КНР выглядит иначе – Россия во второй десятке торговых партнеров (занимаем меньше 2% китайского внешнего товарооборота). При этом площадка «номер один» для китайских инвестиций – страны ЕС, на втором месте – США, на третьем – Австралия. Россия получает меньше процента от китайских инвестиций.

Таким образом, перенятие российского управленческого опыта для китайских компаний возможно только в рамках совместных предприятий, либо компаний, основанных в России как основа инвестиционного проекта в стране. В остальном китайский опыт может быть намного полезнее в России, чем наоборот.

Возможности применения китайской модели управления на предприятиях России .

Рассмотрим основные составляющие, которые рекомендуется использовать на предприятиях России как грамотных направлений и полезного опыта из Китая.

Интересным может быть интересен опыт использование принципа китайского общества - гуаньси, то есть отношения «ты мне – я тебе». Гуаньси – один из существенных принципов взаимоотношений в Китае. Согласно этому принципу, неформальные договоренности здесь превалируют над буквой закона. Если нужно задержаться после работы, китайский работник не станет высчитывать на калькуляторе, сколько ему заплатят за переработку. Он просто знает, что будет поощрен. Руководители лояльно относятся к уходам с работы пораньше, пропускам пары дней из-за возникшей вдруг простуды (конечно, без оформления больничного) – потому что придерживаются гуаньси. Благодаря этому принципу ни сотрудники, ни работодатели не придают большого значения трудовому кодексу и не доводят споры до открытого конфликта [66].

Потолка у бонусной части нет, а выплачивается она чаще всего в конвертах, поэтому компании экономят на социальных выплатах. Традиционная премия во всех китайских компаниях – подарок на Новый год. Ее вручает лично руководитель в специальном красном конверте хунбао. Этот бонус зависит от итогов работы компании и рвения самого сотрудника. При этом в китайских компаниях не принято скрупулезно вычислять вклад работников по ключевым показателям эффективности. В большинстве случаев сумму премии определяет менеджер, и сотрудник может только предполагать, сколько купюр будет в хунбао.

Как еще мотивируют работников в Китае [66]:

Прилюдное самобичевание.

В одном крупном универмаге ежегодно выбирают 40 наихудших продавцов. Эти несчастные должны сами на себя написать характеристику, перечислив и проанализировав собственные недостатки. Потом менеджеры вывешивают над их рабочими местами доску с фотографией и объявлением, что они вошли в группу «сорока худших». Таким способом руководство магазина борется с низким уровнем обслуживания – ведь худшие будут из кожи вон лезть, лишь бы убрали доску с их именем.

Курорт за переработки.

Компания Ningbo Haitian Group, производящая термопластавтоматы, чтобы выполнить годовой план, дала указание рабочим трудиться несколько недель последнего квартала года без выходных. За это после Нового года компания организовала для рабочих и их семей бесплатную поездку на известный в Китае курорт.

В китайских компаниях достаточно жестко разграничены зоны ответственности, и сотрудник одного отдела часто даже приблизительно не представляет, чем занимается его коллега за соседним столом, если тот подчиняется другому начальнику. Это тоже один из принципов конфуцианства: чтобы в мире царила гармония, каждый должен правильно выполнять свою работу и не оглядываться на других.

Принцип конвейера соблюдается и сегодня. Даже когда приезжаешь из аэропорта в гостиницу, один человек помогает тебе выйти из такси, второй открывает багажник и достает чемодан, третий везет его к стойке регистрации, а четвертый – доставляет багаж в номер.

Еще одна особенность трудовых отношений в Китае заключается в том, что коллеги не общаются между собой. Большинство китайцев предпочитают разделять работу и личную жизнь. Если в России первые полчаса рабочего времени тратятся на разговоры и обмен впечатлениями, то в Китае работники больше похожи на киборгов: пришел в офис, сел, включил компьютер, начал

работать.

Таким образом, более строгое управление на предприятиях в России может позволить повысить эффективность управления на российских предприятиях.

## Заключение

Исследования, проведенные в первой главе показали, что в России принципы в области менеджмента для достижения устойчивого успеха организации включают в себя ориентацию на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к управлению; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; эффективные отношения с контрагентами. [1,2].

При этом выделяются самостоятельные вариации менеджмента в европейских странах, где все представленные черты каким-либо образом опосредуются через специфику национальной деловой культуры: «британская модель прагматичного управления», «немецкая модель профессионального управления», «централизованная модель французского менеджмента», «итальянская модель семейного управления», «шведская модель ангажированного управления» и т.п. [28].

Кроме того, в каждой из этих моделей сегодня проявляются целый ряд тенденций, подводящих их к универсализации в силу необходимости функционировать в условиях интернационализированной и глобализированной экономики, когда стремление сохранить национальные традиции менеджмента, скорее, недостаток, чем фактор конкурентоспособности. Современный этап развития европейского менеджмента демонстрирует ряд новых качественных трансформаций, обусловленных влиянием интернационализации и, главное, глобализации мировой экономики. К ним относятся:

– рост управленческого персонала, что обуславливается необходимостью постоянного реагирования на возмущения и неопределённости внешней среды, в большей мере это характерно для крупных компаний, которые активно используют транснациональное экономическое пространство;

– активно внедряются новые технологии, методы, концепции менеджмента, тогда как национальные модели европейских стран значительно проявляют местные, традиционные особенности управленческого подхода.

Таким образом, в рамках данных характеристик евроменеджмент характерен, прежде всего, для крупного бизнеса, поскольку малый и средний в силу территориальной специфики своего функционирования и масштабов деятельности не нуждается в таких значительных способностях адаптации к требованиям мировой экономики, что позволяет этому уровню предпринимательства реализовывать в своем управлении национальные подходы к менеджменту.

В современном экономическом пространстве по-прежнему основную роль, роль ключевого звена всех хозяйственно-экономических отношений играет организация. Организацию, согласно методологии системного подхода, представляют, как систему, а именно совокупность элементов и наличие связей между ними.

Аналитическая часть диссертации была посвящена изучению моделей управления, характерных для предприятий России и Китая.

Последние несколько десятилетий Россия и Китай являются быстро развивающимися странами не только в экономической сфере, но и в управленческой науке. В национальных моделях России и Китая есть свои национально-культурные особенности, а также постепенно прививаются признаки и особенности западной школы менеджмента.

Основным отличием России и Китая традиционно является культурный фон, поэтому в китайской модели менеджмента человек играет первостепенную роль, менеджмент понимается как система управления, в которой на первом месте стоит человек. Российский же менеджмент является сторонником краткосрочного найма на работу, что является тенденцией в



американском и европейском менеджменте.

В целом исследование показывает, что в настоящий момент в Китае применяют в крупных автомобильных компаниях в первую очередь технологическую теорию фирмы, которая прогрессивна и имеет высокий потенциал. Также для крупного Китайского предпринимательства характерно использование поведенческих теорий управления фирмой и инновационной модели управления.

Для России в первую очередь применимо использование институциональной теории фирмы для крупных предприятий (ПАО «Камаз»), и первоочередно управленческих теорий. Также для крупных российских предприятий характерна бюрократическая модель управления.

На предприятиях среднего и малого бизнеса Китая также стараются максимально использовать технологическую теорию фирмы, которая завязана на развитие человеческого потенциала, в то время как в России малый и средний бизнес использует институциональную теорию фирмы, направленный на формирование капитала и развитие производства.

Для предприятий малого и среднего бизнеса Китая присущи процессные системы управления, которые характеризуются получением оплаты труда по результатам. Для России данная модель управления в настоящий момент достаточно редка на предприятиях малого и среднего бизнеса и чаще всего используется предпринимательская модель управления, где собственник максимально принимает все решения.

Исследования возможностей использования опыта применения моделей управления китайскими и российскими компаниями показало, что перенятие опыта российскими компаниями возможно в силу больших возможностей для китайских предприятий в особых экономических зонах России и Дальнего Востока, в частности. Китайские компании достаточно развиты и могут использовать на своих предприятиях только

незначительную долю опыта управления и отдельных отраслях.

## Список использованных источников

1. Лукичев П.М. Рациональность и эволюция фирмы в современной экономической теории / П.М. Лукичев, А.В. Затевахина // Ученые записки международного банковского института. – 2017. - №3 (21). – С. 31-41.
2. Лукичев П.М., Лашов Б.В. Теория потребительского выбора: генезис и современные тенденции//Известия СПбГАУ. – 2014. – № 35. – С. 206–210.
3. Самуэльсон П., Нордхаус В. Экономика. –19-е издание. – М.: «Вильямс», 2014. – 1360 с.
4. Smith A. The Wealth of Nations. – Simon&Brown. – 2012.
5. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk//Econometrica, Vol. 47, No. 2. (Mar., 1979), pp. 263–292.
6. Arrow K. J. Economic theory and the hypothesis of rationality //Utility and Probability. – Palgrave Macmillan UK, 1990. – P. 25–37.
7. Simon H. Models of Man. – New York: Wiley. – 1957. Ch. 14,15.
8. Гэлбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества. – М.: Прогресс, 1976. – 408 с.
9. Chandler A.D. The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. – The Belknap Press of Harvard University Press. Camb ridge, Massachusetts, 1999. – 621 p.
10. Веблен Т. Теория праздного класса. – М.: 1984. – С. 6
11. Норт Д.С. Институты и экономический рост: историческое введение // Thesis. 1993. Весна, –Т. 1. Выпуск 2. – С. 73.
12. Попов Е. В. Приоритеты развития фундаментальной теории фирмы // Журнал экономической теории. 2004. №1.
13. Кочеткова Н. В., Корякин И. Д. Сравнительная характеристика бизнес-этикета в Японии и Южной Кореи // Вестник современных исследований. 2016. № 3-2 (3). С. 47-53.
14. Федоренко Е. А. Сравнение культурных особенностей ведения бизнеса в РФ и США на основе модели Герта Хофстеде // Электронный периодический научный журнал «SCIARTICLE.RU». 2017. № 48. С. 15-20.
15. Харитонов М. В., Авруцкая С. Г. Использование японской модели менеджмента для повышения эффективности деятельности российских предприятий // Успехи в химии и химической технологии. 2016. № 8. С. 113-115.
16. Пивоваров С. Э., Максимцев И. А. Сравнительный менеджмент. Изд. 2-е. СПб. : Питер, 2008. 480 с.
17. Кисилева Ю.А. Сравнительный анализ моделей управления / Ю.А. Кисилева, А.Р. Кужабергенова //Наука без границ. – 2017. – №11(16). – С. 25-28.
18. Стецюра А.Г. Особенности национального управления: характеристика и отличия / А.Г. Стецюра, Р.М. Рахматуллина // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2017. – С. 70-73.
19. Провоторина В.В. К вопросу сравнительной характеристики моделей менеджмента Америки, Европы и Японии / В.В. Провоторина, А.С. Дробязин // Главные характеристики современного этапа развития образования. Организация исследовательской деятельности в России и за рубежом. – 2017. – С. 96-99.
20. Абакумов В.В. Менеджмент: электронный учебник / В.В. Абакумов, А.А. Голубев, В.П. Кустарев, В.И. Подлесных, Ю.К. Прохоров, Л.В. Тюленев [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/page.php?tutindex=3&index=11](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=11)
21. Джексон, К. младший Грейсон, Карла, О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века / – М.: Экономика, 1991. – 320с.

22. Провоторина В.В. Гостиничный менеджмент: учебно-методическое пособие / В.В. Провоторина. – Ростов-на-Дону, РТИСТ, 2012. – 36с.
23. Куцивол, В.А. Японский опыт управления персоналом / В.А. Куцивол // Управление персоналом. 2005. – №7. – С.47-50.
24. Гулюк, Н.В. Сравнительный анализ моделей менеджмента: изменение ценностей сотрудников с личностных на корпоративные // Бизнес-образование в экономике. – 2016. - № 3. С. 10-12.
25. Лицарева, Е.Ю. Европейский опыт руководства человеческими ресурсами организации на примере Великобритании, Нидерландов и Дании // Вестник Томского государственного университета. - 2015. - № 397. С. 136–146.
26. Свидин, Н.А. Управление организационными отношениями в симбиозных моделях менеджмента (на примере европейских моделей) // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета – 2007. - № 3-4. С. 230-234.
27. Пивоваров С. Э., Максимцев И. А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. — СПб: Питер, 2008. 480 с.
28. Силова, Е.А. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. Вып. 34. - 2011. № 32 (247). С. 104–107.
29. Доллан Э. Рынок: микроэкономическая модель / Э. Доллан, Д. Линдсей. – СПб., 1992
30. Хайман Д. Современная микроэкономика: анализ и применение / Д. Хайман. – М.,1992. – Т. 2.
31. Сухарев О. Теория экономической дисфункции (проблемы эволюции экономики и промышленности): монография / О. Сухарев. – М.: Машиностроение-1, 2001. – 212 с.
32. Олейник А. Институциональная экономика / А. Олейник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 416 с.
33. Чунаева О.А. Институциональная теория фирмы и специфика функционирования совместных предприятий / О.А. Чунаева //Актуальные вопросы экономических наук. – 2011. - №22-1. – С.73-77.
34. Терещенко Н. Г. Понятие «управленческая деятельность» в ряду сходных категорий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. –№ 10. – С. 1-9.
35. Теория управления: учебник. – Изд. 3-е, доп. и перераб. / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – Москва: РАГС, 2008. – 560 с.
36. Бубнов, С.А. Процессное управление компанией [Электронный ресурс] // Цикл «Процессное управление, или как научиться управлять компанией горизонтально». URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/proc\\_business\\_model.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/proc_business_model.shtml).
37. Долгая, А.А. Система управления организацией: понятие и модель / А.А. Долгая // Современная экономика: проблемы и решения. – №3. – 2014. – С. 98–108.
38. Управление персоналом: учебник. – Изд. 2-е, доп. и перераб. / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. – Москва: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
39. Филиппов А. В. Методология психологического анализа управленческой деятельности // Методология инженерной психологии, психологии труда и управления. – М.: Наука, 1981. – С. 96–109.
40. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
41. Официальный сайт ПАО «КАМАЗ». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kamaz.ru/about/development/mission/>

42. Годовой отчет ПАО «КАМАЗ» за 2017 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kamaz.ru/investors-and-shareholders/information-disclosure/quarterly-reports/>
43. Стратегия развития ПАО «КАМАЗ» на период до 2025 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://kamaz.ru/upload/import\\_texts/KAMAZ%20Strategy%202025\\_Public\\_rus.pdf](https://kamaz.ru/upload/import_texts/KAMAZ%20Strategy%202025_Public_rus.pdf)
44. Кадровая политика ПАО «КАМАЗ». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kamaz.ru/about/policy/personnel-policy/>
45. Официальный сайт гостиницы «Гавань». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gavan.ru/>
46. Официальный сайт Федеральной службы Государственной статистики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
47. Официальный сайт Taishan lvsheng food co. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lvshengfood.com/guanyulvsheng-en.html>
48. Бахур А. Б. Особенности национального менеджмента // Менеджмент в России и зарубежом, 2012. № 5. С. 75-80.
49. Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 2011. 521 с.
50. Ван Л. Особенности управления персоналом в Китае // Молодой ученый. — 2016. — №28. — С. 378-380. — URL <https://moluch.ru/archive/132/37073/> (дата обращения: 04.04.2018).
51. Официальный сайт JinJiang International Hotels. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hotels.jinjiang.com/>
52. Официальный сайт предприятия DFMC. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dongfengrus.ru/about/history.php>
53. Сайт человеческих ресурсов сети отелей JinJiang International Hotels. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jinjiang.com/career/>
54. Россия – Китай: проекты сотрудничества – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://expert-nii-kru.ru...Россия\\_Китай...сотрудничества.pdf](http://expert-nii-kru.ru...Россия_Китай...сотрудничества.pdf)
55. Пресс-Релиз компании Холдинг «Евроцемент» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.eurocement.ru/cntnt/rus/press/rus\\_news/n11274.html](http://www.eurocement.ru/cntnt/rus/press/rus_news/n11274.html)
56. Крапчина Л. Н., Фролов Д. В. О крупнейших проектах российско-китайского внешнеэкономического сотрудничества // Молодой ученый. — 2016. — №14. — С. 351-353.
57. Официальный сайт предприятия Haier – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.haier.com/ru/news/news/201604/t20160423\\_305987.shtml](http://www.haier.com/ru/news/news/201604/t20160423_305987.shtml)
58. Синенко О.А. Проблемы оценка эффективности бюджетных расходов на территориях с особым экономическим статусом Дальнего Востока / О.А. Синенко // Вестник УРФК. Серия Экономика и управление. – 2017. - №5. – Т. 16. – С. 803-826.
59. Малахов В.И. Современные технологии управления проектами в строительстве / В.И. Малахов. – М.: Современные технологии генподрядного менеджмента. – 2018. – 80 с.
60. В Китае заработала третья группа экспериментальных зон свободной торговли. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://russian.cri.cn/3060/2017/04/02/1s600817.htm>
61. Шанхайская ЗСТ – эксперимент в успехе. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.corporationchina.com/shanghai-ftz-experiment-success/>
62. Ряд китайских промпредприятий могут перенести в РФ на Дальний Восток. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://khabkrai.ru/TOSER/Novosti->

TOSER/151250?special\_fontsize=big&version=special

63. Ляонинская экспериментальная зона свободной торговли создает условия для углубления сотрудничества между Китаем и Россией. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://russian.china.org.cn/exclusive/txt/2017-12/29/content\\_50175409.htm](http://russian.china.org.cn/exclusive/txt/2017-12/29/content_50175409.htm)

64. Быкова А. В. Инвестиционное сотрудничество России и Китая в период внешнеэкономических ограничений / А.В. Быкова // Молодой ученый. — 2016. — №22. — С. 157-160.

65. Китай и Россия: непримиримые противоречия на Дальнем Востоке. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/article/45862-kitay-i-rossiya--neprimirime-protivorechiya-na-dalнем-vostoke.html>

66. Как управляют персоналом в Китае: особенности китайского менталитета. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/2819-red-kak-upravlyayut-personalom-v-kitae-osobennosti-kitayskogo-mentaliteta>

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентки Чэнь Гочана  
специальность (направление) Менеджмент (международный менеджмент)  
группа М1202мн

Руководитель ВКР кандидат экономических наук, доцент В.П. Смирнов

на тему Модели управления китайскими и российскими компаниями

Дата защиты ВКР « 05 » июля 2018 г.

В выпускной квалификационной работе Чэнь Гочана на достаточном теоретическом уровне, с учетом рекомендаций ученых и специалистов, с использованием собственных суждений и оценок проведено исследование моделей управления китайскими и российскими компаниями в рыночной экономике.

В первой главе работы на основе изучения позиций российских и иностранных специалистов, представленных в специальных и периодических изданиях, автором описаны теоретические основы управления компаниями. Во второй главе проведен анализ моделей управления китайскими и российскими крупными, средними и малыми предприятиями. В третьей главе рассмотрены проблемы и перспективы развития управления на предприятиях Китая и России.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы автором изучен и проанализирован большой объем нормативной, учебной и специальной литературы. Чэнь Гочан удачно обрабатывал исходный материал, группировал его в таблицы и схемы с их последующим анализом, проводил сравнения, оценки, делал обоснованные выводы. Результаты исследования докладывались на научно-исследовательских семинарах.

Структура и содержание работы раскрывают тему исследования. Изложение ведется грамотно и последовательно.

Выпускная квалификационная работа оформлена в соответствии с требованиями, которые предъявляются к такого рода работам. Задания научного руководителя выполнены.

Считаю, что выпускная квалификационная работа Чэнь Гочана на тему «Модели управления китайскими и российскими компаниями» может быть допущена к защите, заслуживает хорошей оценки, а Чэнь Гочан, присвоения квалификации магистр.

Руководитель ВКР к.э.н., доцент  
« 22 » июня 2018 г.

В.П. Смирнов

