

Вестник МИРБИС. 2023. № 3 (35): С. 47–55.

Vestnik MIRBIS. 2023; 3 (35): 47–55.

Научная статья

УДК 658; 332.05

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.3.5

### Исследование передовой зарубежной практики управления диверсифицированными компаниями для применения на предприятиях в Российской Федерации

**Владислав Сергеевич Анохин** — Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН), Москва, Россия. [v.s.anokhin@yandex.ru](mailto:v.s.anokhin@yandex.ru)

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена расширением портфелей крупных компаний активами в разнонаправленных отраслях экономики.

В связи с этим, статья направлена на обзор успешной практики управления такими компаниями в зарубежной практике.

Ведущим подходом к исследованию данной проблемы является обзор практик, применяемых в системах управления крупными технологическими компаниями, которые диверсифицировали свою деятельность в разнонаправленных отраслях экономики своих стран и показывают положительный финансовый результат в последние годы ведения экономической деятельности.

В статье представлены примеры компаний из Китая и Индии, которые применяют гибкую систему управления с приёмами в менеджменте, которые позволяют улучшать управляемость бизнесами и вовлеченность сотрудников при выполнении своих обязанностей и быть проактивными, как для развития своей карьеры, так и развития компании.

Материалы статьи представляют практическую ценность для руководителей среднего и высшего звена в компаниях, которые уже внедрили или планируют переход к гибкой системе управления для повышения конкурентоспособности приёмов менеджмента и вовлеченности сотрудников.

**Ключевые слова:** менеджмент предприятия, диверсификация, Agile, гибкая система управления, экосистема.

**Благодарности.** Работа подготовлена при поддержке Российского университета дружбы народов.

**Для цитирования:** Анохин В. С. Исследование передовой зарубежной практики управления диверсифицированными компаниями для применения на предприятиях в Российской Федерации. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.3.5 // Вестник МИРБИС. 2023; 3: 47–55.

JEL: M16

Original article

### Study of the best foreign practice of management of diversified companies for use at enterprises in the Russian Federation

**Vladislav S. Anokhin** — Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), Moscow, Russia. [v.s.anokhin@yandex.ru](mailto:v.s.anokhin@yandex.ru)

**Abstract.** The relevance of the study is due to the expansion of portfolios of large companies with assets in multidirectional sectors of the economy.

In this regard, the article is aimed at reviewing the successful practice of managing such companies in foreign practice.

The leading approach to research this problem is to review the practices used in management systems of large technology companies that have diversified their activities in different sectors of the economy of their countries and show a positive financial result in recent years of economic activity.

The article presents examples of companies from China and India that use a flexible management system with management techniques that improve business manageability and employee involvement in the performance of their duties and be proactive both for the development of their careers and the development of the company.

The materials of the article are of practical value for middle and senior managers in companies that have already implemented or are planning a transition to a flexible management system to increase the competitiveness of management techniques and employee engagement.

**Key words:** enterprise management, diversification, Agile, Flexible management system, ecosystem.

**Acknowledgments.** The work was prepared with the support of the Peoples' Friendship University of Russia.

**For citation:** Anokhin V. S. Study of the best foreign practice of management of diversified companies for use at enterprises in the Russian Federation. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.3.5. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 3: 47–55 (in Russ.).

JEL: M16

### Введение

В научном сообществе и среди граждан происходят постоянные обсуждения об уникальности и специфике экономики Российской Федерации. Много внимания в обществе уделяется понятию диверсификация, которое используется в контекстах экономических обсуждений о промышленности, инвестиционных портфелях компаний, отдельных отраслей экономики, крупных компаний и малых предпринимательских форм ведения бизнеса. Понятие диверсификация стало применяться уже во всех сферах жизни и его понятийный аппарат становится классикой для изучения дисциплин менеджмента и экономики в высшем образовании и на отдельных курсах повышения квалификации для управляющих должностей предприятий.

Много публикаций и обсуждений содержат тему, что Россия на протяжении долгого времени была страной, основную часть доходов которой формировали нефтяная рента и сверхприбыль от экспорта углеводородов. Прямая ассоциация экономики страны с добывающей промышленностью и поставками сырья на мировой рынок, сформировали образ компаний, которые были и являются основными действующими сторонами купли-продажи сырья, однако за последние десять лет к 2023 году ситуация на рынке сильно меняется, поступают новые вызовы для экономики страны и соответственно для компаний, часть из которых уже оказалась готовой к этим новым условиям на рынке и работала на опережение в предыдущие годы, предвидя эту ситуацию и к этому подталкивали всё те-же новые условия, разрыв цепочек поставок и невозможность работать «как прежде» [Катасонов 2022, 67].

В информационном поле до сих пор звучит мнение о «сырьевой игле», за это критикуют правительство страны и топ-менеджмент основных крупных компаний в России, однако на этом фоне теряется множество фактов о том, что задачу в первичной диверсификации отраслевой структуры экономики Российской Федерации выпол-

нили уже с 2018 года. На протяжении последних двух десятилетий постоянно поднимали тему грамотного распределения ресурсов в отраслях экономики с целью создания независимости экономически-значимых объектов и предприятий, которые будут способны не только поставлять сырьевой ресурс на внутренний и внешний рынок, но и обеспечивать потребителей уже готовой продукцией. Под понятием диверсификация понимается мера разнообразия в совокупности, то есть расширение возможных видов продукции в разном обличии, расширение ассортимента, освоение новых производств и нахождение новых рынков сбыта [Graham Kenny 2009, 9].

Ключевыми отраслями, в которых достигнуты основные успехи диверсификации в Российской экономике являются: машиностроение с семью-десятью разными подотраслями, оборонно-промышленный комплекс с его попутным сильным развитием научно-технического потенциала, авиационная промышленность с успехами посткризисного становления гражданского авиастроения и заказами в другие страны, аграрная промышленность с показателем снижения зависимости от других стран (доле импорта) с 33 % до 20 %. [Исследование: Внешняя торговля России 2022]

В вышеперечисленных отраслях занято более одной трети населения Российской Федерации, работающие в подавляющем большинстве в корпорациях, которые показывают положительный результат в применении бенчмаркинга по диверсификации [Платформы и экосистемы 2023]. Эти компании обладают значительным количеством экономических, сырьевых и человеческих ресурсов, которыми необходимо грамотно управлять для достижения, сохранения и наращивания конкурентоспособности как внутри страны так и на внешнем рынке.

Развитие технологий продвигается с каждым годом все более нарастающими темпами, на производствах внедряются самые мощные по современным меркам виды оборудования с автоматизированными циклами [Пиньковецкая 2019], но это не заменяет потребность в человеческом ресурсе для компаний, так как с развитием этих технологий растет количество рынков сбыта и

появляется новый спрос, который стимулирует предложение. Как управлять этими большими холдингами, корпорациями с диверсифицированными видами деятельности чтобы достигать наилучшей управляемости и не потерять конкурентных преимуществ, когда портфель компании пополняется всё новыми видами деятельности?

Для это мы рассматриваем опыт крупных компаний с диверсифицированным портфелем из стран, на сотрудничество с которыми сейчас направлены основные усилия компаний из России.

### Методологические основы

Рассмотрены публикации авторов, опубликованных в издательствах, одобренных научным сообществом и авторов бизнес литературы. Приведены примеры успешных практик управления в мировых компаниях — лидерах высокотехнологических отраслей.

### Результаты

Примером одной из таких компаний может послужить мировой лидер в области исследований и разработок Huawei. Компания, основанная в 1987 году для производства коммутаторов телефонных станций, на сегодняшний день является крупнейшим производителем телекоммуникационного оборудования в мире и это сразу говорит о масштабах, которыми управляет компания. По мере расширения рынка присутствия, Huawei уделяла больше внимания области разработок и исследований и с 2013 года она стала крупнейшим в мире заявителем патентов. Под понятием диверсификации в компании Huawei рассматриваем выпуск и обслуживание разнонаправленных устройств и сервисов, нацеленных на частные и корпоративные рынки, это: выпуск телекоммуникационного оборудования, облачных сервисов, смартфонов, планшетов, «умных» устройств, аксессуаров, сетевых сервисов, приложений, аппаратного обеспечения и терминалов.

Основными организационными особенностями в компании можно выделить следующие:

- в компании установлена официальная культура «Волчьей стаи» — это про решительное исполнение, самодисциплину каждого сотрудника, острое чутье потребностей рынка (в процесс вовлечены все участники компании), напряженную и сложную рабочую среду и культуру коллективного героизма;
- корпорация Huawei не выходила с листин-

гом ни на одну фондовую биржу и не поддерживается внешними фондами. В компании принято долевое участие каждого сотрудника в финансовой деятельности, т. е. она так или иначе принадлежит на 90 % сотрудникам компании, а сотрудники получают бонусы и дивиденды от этого участия;

- в управлении принимают участие комитеты из шестидесяти выбранных участников для руководства предприятием. В руководстве есть мнение, что управление большой и сложной организацией не должно быть зависимым от одного человека и поэтому работники сами выбирают комитет, который имеет право выбирать команду топ-менеджмента компании. Топ-менеджмент постоянно уделяет внимание бизнес-операциям, стратегии и технологиям, активно переключает между ними внимание и весь пул их внимания всегда охватывает все изменения, которые происходят в ключевых процессах корпорации.

Следующим примером из сложных и крупных компаний с разветвленной системой управления к рассмотрению возьмем лидера десятилетия в организационных экспериментах, мировой бренд крупной техники, ведущего поставщика с 2009 года с долей мирового рынка в 10 % — Haier Group.

В компании был осуществлен переход к системе управления с названием «платформенная организация». Haier Group состоит из тысяч отдельных микропредприятий с колоссальным суммарным годовым доходом и благодаря успешности этого подхода, организационная платформа успешно развивается, выделяются новые рабочие подразделения и они выпускают новые товары, которые способствуют диверсификации портфеля компании и они дальше могут выделяться в самостоятельные предприятия.

Основные особенности платформенного способа управления, внедренного в Haier Group следующие:

- в компании Haier Group преобразили организационную структуру в микропредприятия. В этих микропредприятиях на первом уровне находится ответственность за прямое общение с пользователем продукции и генерацию новых идей по усовершенствованию и производству новых

видов продуктов. Второй уровень отвечает за корпоративную поддержку, куда входят привычные нам к понимаю обслуживающие подразделения — бухгалтерия, управление персоналом, юриспруденция и др. На третьем уровне находится руководящая команда, которая обеспечивает деятельность всех остальных подразделений;

- в рамках децентрализации принимающих решения подразделений, было принято решение, о самостоятельности принятия решения в микропредприятиях, то есть эти рабочие подразделения формируются для выпуска нового продукта и с момента выделения они сами формируют свою отчетность, целеполагание происходит на их уровне и приобретают необходимые ресурсы для выполнения работы по достижению результата уже со своего уровня, куда также входит и самостоятельный наём сотрудников по контракту;
- компенсация труда также индивидуальная в компании и зарплата в ней — это лишь небольшая часть фиксированной базовой ставки плюс гибкая надбавка за производительность, которая рассчитывается индивидуально по результатам деятельности и успехов в микропредприятии;
- вся ответственность для сотрудников ограничивается рамками их структурных подразделений — микропредприятий и отсутствует зависимость от централизованных надзоров, супервайзеров, отсутствует централизованная отчетность. После достижения основного результата микропредприятия — разработки продукта, микропредприятие приступает к производству этого продукта.

Примером компании с успешной моделью управления в конкурентной среде является группа предприятий машиностроительного сектора из десятки крупнейших мировых машиностроительных компаний с тремя сотнями офисов в тридцати дочерних компаниях по всему миру, которые получают более сорока процентов совокупного дохода за рубежом — достойный ответ Китая компании Caterpillar-Sany.

В компании следуют принципам быстрой разработки продуктов и качественного обслуживания клиентов. Основные нововведения, которые отличают эту компанию и дают им конкурентное

преимущество в управлении множеством активов по всему миру:

- обязательные реинвестиции в научно-исследовательскую опытно-конструкторскую разработку от пяти до семи процентов дохода от продаж по году;
- в основу деятельности компании Sany положен сокращенный цикл вместо традиционного метода с делением на этапы, разделенными моментами для принятия решений. Процесс разработки новой продукции включает в себя частичные принципы Agile, но только приемлемые для машиностроения, т.е. делают мелкими итерациями с частично перекрывающимися шагами-создание приемлемых хороших конструкций, запуск в производство приемлемо качественных продуктов, их тестирование и дальнейшая доработка;
- внедрен принцип клиентоориентированного подхода более быстрого урегулирования возникающих разногласий с клиентом, когда соответствие требованиям к продукту со стороны клиентов и предполагаемые доработки элементов техники обсуждаются сразу на встрече при первых презентациях результатов работ, а не по заранее долгосрочному составляемому ТЗ и финансовой модели. Благодаря этому происходит экономия времени на анализ рынка, разработку бизнес-кейсов и технико-экономических обоснований;
- в компании создана и внедрена рекомендательная платформа для хранения и анализа данных клиентов (в Sany она называется «Платформа обслуживания клиентов») в головном центре управления предприятием, благодаря которой происходит двустороннее взаимодействие с объектом обслуживания (собственной продукцией), с возможностью удаленного управления и полным сбором данных в режиме реального времени. Это позволяет предсказывать до 50 % аварийных отказов работы оборудования и предупреждает о необходимости проведения работ по обслуживанию, благодаря чему есть возможность спрогнозировать спрос на запасные части производимой продукции в компании;
- для лучшего управления рисками в ком-

пании и возможности улучшения работы с управленческой отчетностью создана уникальная в своем роде страховая компания «Jiulong Insurance» именно для своего оборудования, так как это сложная техника, то страховать ее берутся мало страховых агентств, а возможность дополнительного обслуживания с достаточно точным расчетом тарифов и рисков с предложением клиенту страховых продуктов и услуг в рамках компании позволяет управлять процессом еще и на стороне клиента с возможностью получения дополнительной прибыли.

Следующие технологичные компании, которые известны во всем мире как конгломерат BAT (Baidu, Alibaba и Tencent) — это форма бизнес-экосистемы в эпоху абсолютной цифровизации. Китайские интернет-компании создали более пятисот новых предприятий и управляют активами с рыночной капитализацией более 900 млрд долларов. Главной особенностью управления в этих разветвленных по взаимосвязям компаниях является уникальная форма организации их многочисленных бизнесов, где применяют подход бизнес-экосистемы для успешного управления компаниями, а также для создания спроса и подготовки новых рынков под выводимые продукты экосистемы, а также, чтобы разрушать уже существующие рынки, освобождая продуктовые потребительские ниши. Это успешный пример подхода, к которому стремятся многие американские компании на протяжении уже множества лет и достигают новой организационной формы, которой объединяются продукты и услуги в предложение, которой ориентированно исключительно на определённого клиента на основе знаний о его предпочтениях и образе жизни [Организация производства... 2012, 45].

Особенности, которыми обладают данные бизнес-экосистемы для успешного управления своими компаниями:

- в каждой из экосистем есть один главный игрок, который является ядром и координатором всей экосистемы;
- главную позицию в этих системах занимают цифровые технологии — знания и массивы данных о потребителях продукции и услуг компании;
- каждый субъект диверсифицированного

портфеля экосистемы сильно взаимосвязан с каждым элементом посредством акционерных и финансовых связей;

- главной особенностью и источником конкурентного преимущества бизнес-экосистем является межотраслевая диверсификация, которая успешно функционирует с генерацией прибыли, соединяя в себе такие отрасли как образование, финансовый сектор, здравоохранение, общественное питание, развлечения и новыми создаваемыми революционными услугами для рынков стран присутствия компании.
- как правило, трансформация внутри этих бизнес-систем — это не ответ на вызовы рынка, его внешние и внутренние факторы, а гонка на опережение, когда, осознавая текущие потребности конъюнктуры рынка, компании понимают, что могут создавать новые рынки для создаваемых продуктов, экспериментируя и исследуя инновационные решения в области продуктов, технологий, услуг и бизнес-моделей.

Мы рассмотрели компании Китая, которые, по мнению разных экспертов-исследователей, являются передовыми [Перова 2020] по успешным новаторским способам управления большими диверсифицированными компаниями и успешно применяющими основные теории менеджмента, которые активно дополняются в научном сообществе терминологией во всем мире и компании Китая переиспользуют под нужды новых компаний и применяя в новых вызовах рынков разных стран с целью сохранения конкурентных преимуществ и сохраняя управляемость системой при росте численности персонала и технологий.

Также, в рамках рассмотрения компаний с передовой практикой управления крупными диверсифицированными компаниями, стоит обратить внимание на компании Индии, где происходит быстрый скачок технологий по меркам страны и цифровизация идет полным ходом, создавая огромное количество рабочих мест, расширяя географию присутствия, как внутри страны, так и по миру и эти компании имеют ряд особенностей, благодаря которым удается сохранить качество управляемости и улучшить бизнес-процессы.

Главная телеком-система Индии Jio, которая создала свой диверсифицированный портфель

компаний и также использует модель бизнес-экосистемы, сумела обойти крупнейших мировых игроков по силе бренда. Компания, которая быстрее всех в мире сумела привлечь более 250 миллионов пользователей и закрывать их потребности в рамках одной экосистемы, что по современным меркам безоговорочный успех. Индийский телеком-гигант делает основной упор на развитие экосистемных продуктов, т. е. дополняющих друг друга и бесшовно-взаимодействующих, улучшая клиентские пути для пользователей и сохраняя их лояльность к бренду, соответственно, наращивая конкурентные преимущества компании и сохраняя долю рынка. Компания воспользовалась отсутствием сильных брендов в стране, сконцентрировалась на создании дополнительных сервисов и строила мобильную сеть уже вокруг них. Бизнес-экосистема Jio создала успешную и сильную диверсифицированную компанию во всех секторах экономики: набор лайфстайл-приложений, суперприложение для управления сервисами, мощные сети для домашнего интернета, телефонии и кабельного телевидения, интеллектуальные устройства, стримминговые сервисы, бизнес-инструменты и охватила сеть медиа [Смирнов 2022, 4].

Этот успех на Российском рынке не представляется возможным по причинам антимонопольного законодательства и инструментов демпинга [Сабатков 2023], к которым прибегнуло руководство компании, но в эту компанию вкладываются сильнейшие экономики мира, такие как ОАЭ, США и страны Европы. Привлечение инвестиций из других стран и поддержание статуса компаний с положительной оценкой инвесторов стали возможными благодаря показательным инструментам управления сложной системой взаимосвязанных организаций при помощи гибкой системы управления, которая осуществляется с традиционно-укоренившейся в Индии тоталитарным стилем управления.

В компании Jio применили платформенный подход, который широко используют и компании, которые мы рассматривали в этой статье, так как такая форма организации управления в диверсифицированной компании способствует нивелированию рисков и возможности лучшей управляемостью компаниями, но управлять этим в реальных условиях не так просто в условиях децентрализации и с этим справляются успеш-

но, применяя в отдельных микропредприятиях, в которых эти отдельные центры финансовой ответственности управляются по индивидуальному принципу, с учетом особенностей локаций нахождения центров принятия решений и с учетом особенностей менталитета персонала и, если есть большая доля привлеченных иностранных специалистов, то подстраиваясь под их особенности, но с сохранением силы руководителя в рамках отдельной компании внутри бизнеса [Грива 2017, 85].

В компании также не принято отдельное премирование и поощрение за отдельные выполненные участки работы и успехи в них, так как это входит в прямые обязанности и покрывается основным окладом, который обговаривается между работником и работодателем индивидуально на начальных этапах сотрудничества — это одна из особенностей менеджмента в Индии, где не принято перегибать с гибкой системой управления, понимая особенности взглядов и уровень грамотности населения, которые могут вызвать проблемы при неправильном распределении принципов гибких систем управления [Боровикова 2023, 4] и отсюда можно предположить, что к повсеместному применению гибких систем управления в Индии не смогут прийти в ближайшее время.

### Обсуждения

Рассмотренные примеры, в первую очередь, касаются темы диверсификации, по которой написано множество научных работ, книг, статей в разных источниках, но чаще это рассматривается как распределение экономических активов и управляемость ими в рамках четкой структуры компании.

В данной статье рассматриваются примеры приёмов в менеджменте в структурах «экосистемы» — часто это компании с применением гибкой системы управления для более быстрого реагирования на внешние вызовы и таким компаниям уже не подходят четкие известные примеры управления организационными системами, поэтому новизна данного исследования заключается в подсвечивании современных методов управления человеческим капиталом в компаниях, которые способны в короткие сроки переориентироваться на актуальные тенденции для достижения высоких экономических показателей и удержания лидирующих позиций в отраслях присутствия.

## Заключение (Выводы)

Рассмотрев успешные кейсы, применяемые в управлении крупными, растущими, конкурентными фирмами и корпорациями в Китае и Индии, куда сейчас смотрят как на основные объекты финансирования с целью инвестиций и сотрудничества компании со всего мира, в том числе и Российская Федерация, можно выделить ряд особенностей, применительных, на наш взгляд, и в крупных компаниях в России.

Главные рекомендации по итогам рассмотрения успешных практик:

- работа с грамотным целеполаганием компании на определенные периоды с пониманием под что именно нужны ресурсы в диверсифицированных компаниях;
- внедрение пересекающихся систем управления, т. е. уход от традиционных дивизиональных линий подчинения под гибкую матричную структуру, но с сохранением управленческой вертикали для лучшего понимания уровней подчинения материнской компании;
- переход к более результативному использованию данных о своей продукции не только на стадии производства, но и в период послепродажного обслуживания, когда можно предсказать обращение за сервисным обслуживанием и предсказывать спрос на комплектующие;
- внедрение модели «клиентоцентричности» — закрытие основных потребностей

контрагентов внутри одного холдинга, с сохранением отношений и денег внутри системы, а не распыление эффекта среди конкурентов и постоянную борьбу за счет снижения и часто потери качества из-за попыток удешевления;

- создание платформенных систем управления с децентрализованными центрами принятия решения, но это требует проработанной и внедрённой системы ценностей в компании, когда каждый будет понимать всю степень ответственности отдельного центра финансовой ответственности, а не постоянная надежда на помощь от материнской компании и, соответственно, снижения качества построения бизнес-моделей, рассмотрения финансово-экономической оценки и других показателей.

По данным выводам и предложенным решениям уже действуют некоторые успешные компании в Российской Федерации и занимают лидирующие позиции в своих отраслях. Если эти практики будут распространяться и перениматься от зарубежных коллег с грамотным перекладыванием на особенности ведения бизнеса в рамках Российского налогового законодательства и учётом ментальности, то успешность диверсификации не только внутри страны, но и на мировом уровне будет достигаться более быстрыми темпами и стремиться к главным игрокам рынка, философию управления в которых, возможно, будут перенимать ведущие экономики мира.

## Список источников

1. Боровикова 2022 — *Боровикова Н. Т.* Управленческая культура Индии. Текст : электронный // ВITOBЕ : блог консалтинговой компании. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/upravlencheskaya-kultura-indii/>. Дата публикации: 18.01.2022.
2. Грива 2017 — *Грива Е. В.* Волшебная Индия, или как жить и управлять людьми в этой стране. 2017. 124 с. Текст : электронный // Литрес : электронная библиотека. URL: [https://www.litres.ru/static/or4/view/or.html?baseurl=/download\\_book/24258494/60442978/&art=24258494&user=8195165&uilang=ru&catalit2&track\\_reading](https://www.litres.ru/static/or4/view/or.html?baseurl=/download_book/24258494/60442978/&art=24258494&user=8195165&uilang=ru&catalit2&track_reading) (дата обращения 25.07.2023).
3. Исследование: Внешняя торговля России 2022 — Исследование: Внешняя торговля России : Обзор экспорта и импорта Российской Федерации. Текст : электронный // TAdviser : деловой портал. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%D0%92%D0%BD%D0%B5%D1%88%D0%BD%D1%8F%D1%8F\\_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8F\\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%D0%92%D0%BD%D0%B5%D1%88%D0%BD%D1%8F%D1%8F_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8F_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8). Дата обновления: 01.08.2023.
4. Катасонов 2022 — *Катасонов В. А.* Новая экономика России. Экономика Сталина или экономика колонии. Москва : Книжный мир, 2022. 442 с. ISBN: 978-5-6048264-5-4.
5. Организация производства... 2012 — Организация производства и управление предприятием : учебное пособие / С. А. Коновальчик Г. О. Минск : БГТУ, 2012. 343 с. ISBN: 978-986-530-199-9.
6. Платформы и экосистемы 2023 — Платформы и экосистемы : 10 лучших статей Harvard Business Review. Москва : Альпина Паблишер 2023, 194 с. ISBN: 978-5-9614-7861-7.

7. Перова 2020 — *Перова М. К.* Компании Китая в высокотехнологичных отраслях экономики США. DOI: 10.14530/se.2020.3.139-155. EDN: DMWRNE // Пространственная экономика = *Spatial Economics*. 2020; 16(3):139–155. ISSN: 1815-9834.
8. Пиньковецкая 2018 — *Пиньковецкая Ю. С.* Отраслевая специализация субъектов малого и среднего предпринимательства в России: анализ занятости. EDN: YSXUSD // Современная конкуренция = *Journal of Modern Competition*. 2018. 12(6):125–143. ISSN: 1993-7598. eISSN: 2687-0657.
9. Сабатков 2023 — *Сабатков Т. Р.* Лучшие практики управления компаниями. 2023. 453–461 с. Текст : электронный // Литрес : электронная библиотека. URL: <https://www.litres.ru/book/timur-robortovich-sabatkoev/luchshie-praktiki-upravleniya-kompaniyami-68925228/chitat-onlayn/>. Платный доступ.
10. Смирнов 2022 — *Смирнов Р. В.* Исследование особенностей корпоративного управления в Китайской народной республике / Р. В. Смирнов, А. Г. Бездудная, А. А. Лопатникова. DOI: 10.17513/vaael.2630. – EDN: AXEMIJ // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022; 12-1:142–145. ISSN: 1818-4057. eISSN: 2226-3977.
11. Graham Kenny 2009 — *Graham Kenny*. *Diversification Strategy: How to grow a business by diversifying successfully*. Kogan Page, 2009. 224 p. ISBN: 978-0749456641.

### References

1. Borovikova N. T. *Upravlencheskaya kul'tura Indii* [Management culture of India]. Text : electronic]. *BITOBE* : blog of a consulting company. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/upravlencheskaya-kultura-indii/>. Publication date: 01/18/2022 (in Russ.).
2. Griva E. V. *Volshebnyaya Indiya, ili kak zhit' i upravlyat' lyud'mi v etoy strane* [Magic India, or how to live and manage people in this country]. 2017. 124 p. Text : electronic. *Litres* : electronic library. URL: [https://www.litres.ru/static/or4/view/or.html?baseurl=/download\\_book/24258494/60442978/&art=24258494&user=8195165&uilang=ru&catalogit2&track\\_reading](https://www.litres.ru/static/or4/view/or.html?baseurl=/download_book/24258494/60442978/&art=24258494&user=8195165&uilang=ru&catalogit2&track_reading) (accessed 25/07/2023) (in Russ.).
3. *Issledovaniye: Vneshnyaya trgovlya Rossii* [Study: Foreign trade of Russia] : Review of exports and imports of the Russian Federation]. Text : electronic. *TAdviser* : business portal. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%92%D0%BD%D0%B5%D1%88%D0%BD%D1%8F%D1%8F\\_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8F\\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%92%D0%BD%D0%B5%D1%88%D0%BD%D1%8F%D1%8F_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8F_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8). Update date: 08/01/2023 (in Russ.).
4. Katasonov V. A. *Novaya ekonomika Rossii. Ekonomika Stalina ili ekonomika kolonii* [New economics of Russia. The economy of Stalin or the economy of a colony]. Moscow : Knizhnyy mir Publ., 2022. 442 p. ISBN: 978-5-6048264-5-4 (in Russ.).
5. *Organizatsiya proizvodstva i upravleniye predpriyatiyem* [Organization of production and enterprise management] : textbook. By S. A. Kasperovich, G. O. Konovalchik. Minsk : BSTU Publ., 2012. 343 p. ISBN: 978-986-530-199-9 (in Russ.).
6. *Platformy i ekosistemy : 10 luchshikh statey Harvard Business Review* [Platforms and Ecosystems: Top 10 Harvard Business Review Articles]. Moscow : Alpina Publisher Publ., 2023. 194 p. ISBN: 978-5-9614-7861-7 (in Russ.).
7. Perova M. K. *Kompanii Kitaya v vysokotekhnologichnykh otraslyakh ekonomiki SShA* [Chinese companies in high-tech sectors of the US economy]. DOI: 10.14530/se.2020.3.139-155. EDN: DMWRNE. *Spatial Economics*. 2020; 16(3):139–155. ISSN: 1815-9834 (in Russ.).
8. Pinkovetskaya Yu. S. *Otraslevaya spetsializatsiya sub'yektov malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossii: analiz zanyatosti* [Industry specialization of small and medium-sized businesses in Russia: employment analysis]. EDN: YSXUSD. *Journal of Modern Competition*. 2018. 12(6):125–143. ISSN: 1993-7598. eISSN: 2687-0657 (in Russ.).
9. Sabatkov T. R. *Luchshiye praktiki upravleniya kompaniyami* [Best practices in company management]. 2023. 453–461 p. Text : electronic. *Litres* : electronic library. URL: <https://www.litres.ru/book/timur-robortovich-sabatkoev/luchshie-praktiki-upravleniya-kompaniyami-68925228/chitat-onlayn/>. Paid access (in Russ.).
10. Smirnov R. V. *Issledovaniye osobennostey korporativnogo upravleniya v Kitayskoy narodnoy respublik* [Study of the features of corporate governance in the People's Republic of China]. By R. V. Smirnov, A. G. Bezudnaya, A. A. Lopatnikova. DOI: 10.17513/vaael.2630. EDN: AXEMIJ. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. 2022; 12-1:142–145. ISSN: 1818-4057. eISSN: 2226-3977 (in Russ.).
11. Graham Kenny. *Diversification Strategy: How to grow a business by diversifying successfully*. Kogan Page, 2009. 224 p. ISBN: 978-0749456641.

Информация об авторе:

**Анохин Владислав Сергеевич** — аспирант, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН),



ул. Миклухо-Маклая 6, Москва 117198, Россия.

*Information about the author:*

**Anokhin Vladislav S.** — postgraduate, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow 117198, Russia.

*Статья поступила в редакцию 07.07.2023; одобрена после рецензирования 27.07.2023; принята к публикации 29.09.2023.*

*The article was submitted 07/07/2023; approved after reviewing 07/27/2023; accepted for publication 09/29/2023.*