

Сравнительный анализ современных моделей управления предприятием

А. И. Пирогов, Н. С. Свечников

Национальный исследовательский университет «МИЭТ», Москва, Россия

nick-s@inbox.ru

Обосновывается актуальность проблемы эффективности системы управления предприятиями в составе фирм. В целях подтверждения актуальности приводится статистика производства и реализации продукции автомобильного рынка. Рассматриваются японская, европейская, американская и арабская модели управления и выявляется причина их различия. Анализ систем менеджмента современных автомобилестроительных фирм позволяет выделить принципы производственного процесса и эффективные методы принятия управленческих решений.

Ключевые слова: экономическая эффективность; модель управления; метод мотивации; иерархия управления организацией; система контроля качества.

Comparative Analysis of Contemporary Business Management Models

A. I. Pirogov, N. S. Svechnikov

National Research University of Electronic Technology, Moscow, Russia

nick-s@inbox.ru

The authors prove the importance of value management problem. To confirm the topicality they did report statistics of manufacture and sales of car market products. The authors did consider Japanese, European, American and Arab management models and have given the reason of their differences. The authors did analyze contemporary car manufacturers' management systems to highlight productive process principles and effective methods of managerial decision-making.

Keywords: financial viability; management model; motivation method; administrative management hierarchy; quality control system.

Сегодня большинство государств имеет смешанную экономическую систему, поэтому остро стоит вопрос о наиболее эффективном способе развития частного сектора.

Экономическая эффективность — это показатель, характеризующий доходность производства. Если величина

дохода больше величины издержек, то фирма эффективна. Если издержки больше дохода, то фирма несет убытки.

В условиях рыночной конкуренции активно развиваются фирмы, которые понимают необходимость учитывать множество экономических параметров: прибыль, издержки, производительность

факторов производства, производственный оптимум и др. Независимо от размеров фирмы и типа рынка, эффективное функционирование, т. е. получение положительной экономической или нормальной прибыли и удовлетворение общественного спроса, возможно только при грамотном управлении ресурсами и производством.

Для повышения показателей эффективности не менее важна возможность унификации модели менеджмента. Это актуальная проблема, так как в мире происходит активный процесс глобализации и интеграции экономик отдельных стран в единую систему. Считаем особенно необходимым применение унифицированной модели в транснациональных корпорациях в силу того, что они осуществляют свою деятельность в различных экономических, социальных и культурных условиях.

Таким образом, фирма, не имеющая эффективной системы управления закупками, производством и сбытом, окажется неконкурентоспособной и потеряет свою долю рынка.

Перечислим основные критерии оценки наиболее эффективной модели управления фирмой с точки зрения экономики:

- соответствие системы трудовой мотивации персонала стратегическим целям фирмы;
- наличие системы контроля качества;
- иерархичность уровней управления;
- мобильность системы управления;
- рост экономических показателей — за счет уменьшения трансформационных (производственных) и транзакционных (обращения) издержек, за счет экономии на масштабе производства.

Сегодня существует четыре основных модели эффективного управления: японская, американская, европейская и арабская. Для подтверждения эффективности каждой из них проведем анализ фирм автомобильной отрасли.

Японская система управления фирмой базируется на следующих методах [1]:

- 1) коллективизм: коллективное принятие решений, коллективная ответственность за результаты деятельности;
 - 2) преданность сотрудника фирме: сотрудник не осознает себя отдельно от коллектива;
 - 3) главный фактор — не экономический (японцы уверены, что любая фирма в первую очередь должна приносить общественную пользу);
 - 4) концепция непрерывного обучения, позволяющая быстро и эффективно повышать профессионализм сотрудников;
 - 5) система пожизненного найма;
 - 6) чистота и порядок, постоянное присутствие управленцев на производстве;
 - 7) профессиональное продвижение по старшинству: зависимость карьерного роста и уровня заработной платы от стажа работы и от изменений в жизни сотрудников (например, выпускник колледжа получает меньшую зарплату, чем семьянин);
 - 8) социальная, экономическая и юридическая защита работника;
 - 9) полный доступ к информации о политике и целях фирмы для всех ее сотрудников.
- Характеризуем японскую модель по этому плану.
- Система трудовой мотивации* направлена на достижение общей цели, общественного благополучия.
- Система контроля качества* предполагает контроль: как с технической стороны (например, остановка конвейера в случае

обнаружения дефекта детали), так и со стороны сотрудников. Другими словами, все японские корпорации ответственно относятся к контролю качества.

В иерархии управления отсутствуют жесткие структуры, сотрудники могут обращаться к любому вышестоящему звену и вносить предложения по рационализации производства.

Мобильность системы управления обеспечивается за счет присутствия на производстве управленцев, что позволяет быстро решать возникающие проблемы. Отсутствие длинных иерархических цепочек также положительно сказывается на мобильности.

Рост общих экономических показателей осуществляется: за счет эффекта экономии на масштабе производства (расширение производства без потери мобильности системы управления снижает издержки управления); эффекта экономии от обучения, который обеспечивается благодаря накопленному опыту фирмы, а также концепции непрерывного образования; обеспечения высокоэластичного предложения своей продукции путем создания производственного резерва или переналадки производства под продукцию, пользующуюся спросом; высокого качества продукции, поскольку, несмотря на относительно высокие цены, такая продукция обеспечивает спрос.

Для демонстрации эффективности японской системы управления была избрана крупнейшая автомобилестроительная фирма *Toyota Motor Corporation*. Отметим, что рынок автомобилей является олигопольным, т. е. на рынке доминируют несколько крупных производителей, конкурирующих между собой. Таким образом, *Toyota* вынуждена постоянно совершенствовать продукцию, повышая качество и снижая издержки производства, иначе она потеряет свою долю рынка. Благодаря соблюдению принципов

японской системы управления фирма остается в числе мировых лидеров по продажам и качеству продукции [2].

Итак, главный принцип производственного процесса — Система Кайдзен — подразумевает постоянное совершенствование всех этапов производства и позволяет оценить как отдельный элемент, так и весь процесс в целом, для того чтобы минимизировать издержки (ресурсные и временные) и улучшить качество продукции.

Следующий принцип — «Исключительный порядок». Строгий контроль и соблюдение чистоты и порядка способствует более эффективному использованию ресурсов посредством создания эргономичных рабочих мест и системы хранения инструментов.

Принцип «Точно вовремя» подразумевает координацию производства и доставки необходимых деталей и материалов в нужное время, что позволяет избежать больших затрат на обслуживание складских помещений, так как все детали и материалы используются сразу.

Принцип «Дзидока» — внедрение приспособлений для остановки производства в случае возникновения нарушений — предотвращает попадание некачественной продукции на следующий этап производства.

Принцип «Дзикотей Канкетсу» — надежная система контроля качества. На следующий этап производства передается только полностью проверенный автомобиль.

Принцип «Генчи Генбуцу» — личное присутствие на производстве позволяет эффективно устранить возникшую проблему.

В качестве доказательства эффективности производственной и экономической политики фирмы *Toyota* приведем сравнительную статистику производства и продаж за пять лет (рис. 1).

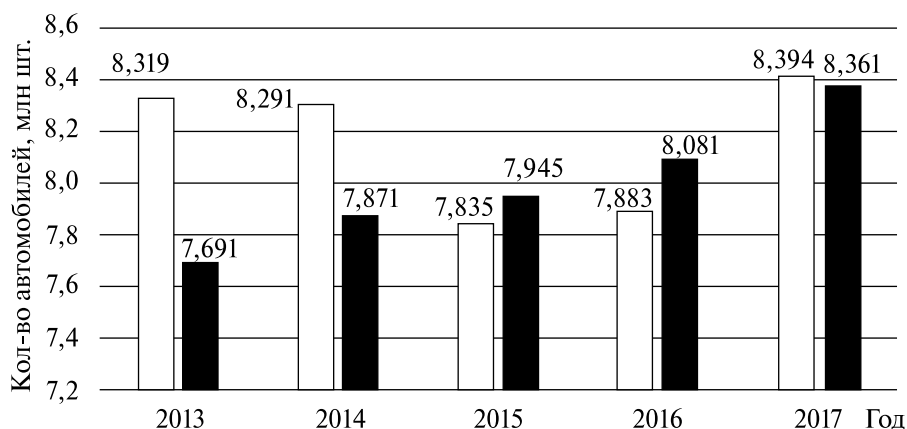


Рис. 1. Динамика производства и продаж автомобилей Toyota:
□ — объемы производства; ■ — объемы продаж

Несмотря на значительную разницу между объемами производства и продаж в 2013—2014 гг., фирма сумела довольно быстро оптимизировать производство в целях удовлетворения покупательского спроса, что с учетом масштабности производственных мощностей говорит о мобильности системы управления (быстрой реализации принятых решений), а также о высокоэластичном предложении.

Таким образом, японская система управления вполне конкурентоспособна и может обеспечить оптимальный производственный процесс, т. е. оптимальное сочетание всех факторов производства:

$$\frac{MP_K}{P_K} = \frac{MP_L}{P_L}$$

и надлежащее качество продукции.

Перейдем к рассмотрению *американской модели* управления. Американский менеджмент основан на следующих методах [3]:

1) индивидуализм: менеджеры в пределах своей компетенции принимают решения индивидуально;

2) стремление к продуманному риску: менеджер предпринимает рискованные операции при условии адекватной отдачи от риска;

3) главный мотив деятельности — экономический;

4) быстрое продвижение по службе, критерии: высокая квалификация и способность к обучению;

5) технократический подход к управлению: наличие жестких структур и длинных иерархических цепочек;

6) характер проведения инноваций — революционный;

7) форма деловых отношений — контракты.

Характеризуем американскую модель по этому плану.

Система трудовой мотивации основана на таком факторе экономического поведения, как стремление к материальной выгоде.

Система контроля качества предполагает ответственность каждого сотрудника в индивидуальном порядке за результаты трудовой деятельности перед вышестоящим звеном. Ненадлежащее выполнение трудовых обязанностей влечет за собой различные санкции — от выговора и штрафа до увольнения.

Иерархия управления вертикального типа, преобладают жесткие структуры управления.

Мобильность системы управления обеспечивается за счет четкой регламентации деятельности

и индивидуалистического подхода, что позволяет быстро принимать решения.

Рост общих экономических показателей осуществляется: за счет мобильности управления (малая возможность для развития отрицательных сторон бюрократии); сильной мотивации (экономический фактор) и компетенции кадров (достигается высокая производительность труда); своевременного обновления производственных мощностей; оптимального сочетания трудовых и капитальных ресурсов; активного исследования рынка, позволяющего минимизировать риски и максимально удовлетворять спрос.

Для демонстрации эффективности американской системы управления был избран один из крупнейших в мире автопроизводителей *Ford Motor Company*. Перечислим основные принципы деятельности фирмы.

Основополагающий принцип следует из концепции устойчивого развития: долгосрочное функционирование обеспечивается за счет сбалансированного использования всех факторов производства, введения инноваций, например, экологически чистых двигателей.

Важный принцип — «Мобильность». Эффективному развитию фирмы способствует использование

инновационных технологий, стремление максимально удовлетворять потребительский спрос в условиях его быстрого изменения.

Следуя принципу «Безопасность продукции», фирма *Ford* ввела множество правил производства продукции и краш-тестов, позволяющих выпускать наиболее безопасные автомобили. Приведем примеры таких правил:

— *SDG* — это строгие внутренние руководящие правила технического проектирования;

— *PDG* — это цели, направленные на получение высших оценок автомобилей фирмы со стороны государственных и независимых организаций.

Принцип «Сокращение влияния на окружающую среду» раскрывает стратегию фирмы в отношении климата. В частности, это снижение выбросов парниковых газов путем разработки энергоемких двигателей или перехода на альтернативное топливо (например, электромобили).

Принцип «Логистическая цепочка» предполагает эффективное правовое обеспечение сделок с поставщиками сырья и материалов.

Проанализируем динамику производства и продаж продукции марки *Ford* (рис. 2).

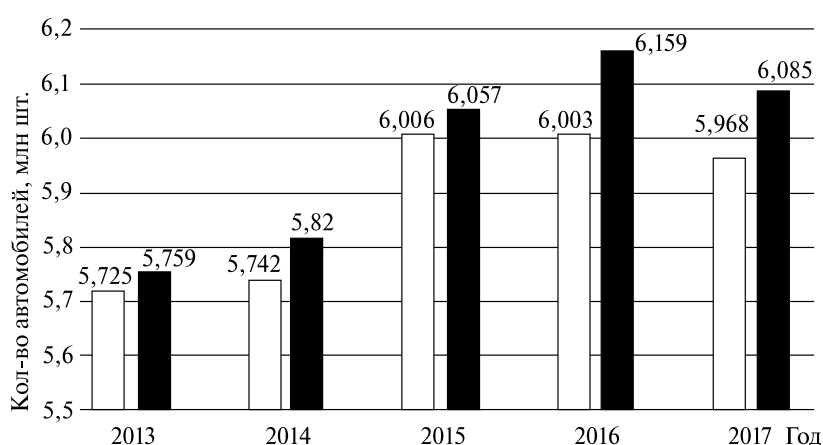


Рис. 2. Динамика производства и продаж автомобилей *Ford*:

□ — объемы производства; ■ — объемы продаж

Наблюдается устойчивый и быстрый рост производства с 2013 по 2016 г. по причине увеличения популярности марки. Скорее всего, количество проданных автомобилей превышает количество произведенных вследствие реализации продукции прошлых годов выпуска. С 2016 г. уровень производства выравнивается относительно объема в 6 млн ед. продукции в год. Следовательно, фирма развивается успешно. Причин замедления темпов роста может быть несколько: либо выравнивание спроса в сегменте рынка на определенном уровне, либо достижение оптимального объема производства, при котором наблюдается нейтральный эффект масштаба (т. е. дальнейшее увеличение масштаба производства приведет к росту средних общих издержек).

Европейская модель менеджмента сформировалась во второй половине XX в. Основные методы управления таковы [4]:

- 1) жесткая структура управления достигается четким распределением полномочий;
- 2) заинтересованность сотрудников обуславливает добровольное участие в деле;
- 3) требование к кадрам — высокая квалификация, профессионализм в мелочах;
- 4) много времени уделяется кадровой политике;
- 5) стилю коммуникации уделяется особое значение;
- 6) четко определяется зона ответственности для каждого работника;
- 7) рациональная система экономических отношений.

Охарактеризуем европейскую модель по этому плану.

Система трудовой мотивации основана на факторе экономического поведения, а именно на стремлении работать

ради достижения успеха фирмы, значительное внимание уделяется социальной защите.

Система контроля качества предполагает своевременную переподготовку кадров, постоянную аттестацию сотрудников и ответственность каждого за результаты своей деятельности.

Иерархия управления вертикального типа, жесткие структуры управления.

Мобильность системы управления обеспечивается благодаря индивидуалистическому подходу и налаженной системе информационного обмена. Например, эффективный документооборот предотвращает задержку информации.

Рост общих экономических показателей осуществляется за счет эффекта экономии на масштабе (затрат на функционирование мобильной системы управления требуется меньше, следовательно, средние общие издержки будут снижаться); эффекта экономии от обучения (высокая квалификация кадров и накопленный опыт повышают продуктивность производства); установления стабильного спроса на продукцию путем постоянного улучшения качества и введения инноваций.

Выделяют несколько подвидов европейской модели, характерных для конкретных государств.

— **Британская модель:** индивидуализм, формальные отношения, возможность частой смены работы, отсутствие преданности у сотрудников рабочему делу, преобладание краткосрочных инвестиций, инновации (разработка наукоемких технологий, проведение НИОКР).

— **Немецкая модель:** постоянная инновационная деятельность, стремление рационализировать структуру управления, доминанта профессиональной подготовки персонала, расширенный объем полномочий, а следовательно, и ответственности, важность технической компетентности менеджеров.

— *Шведская модель*: преобладание неформальных отношений, отсутствие жесткого контроля (нет жесткой иерархии), децентрализованность и демократичность управления, стремление избегать конфликтов, принятие важных управленческих решений консенсусом.

— *Французская модель*: высокая степень дистанцированности руководства от основного персонала, индивидуализм в управлении, жесткая иерархия, фокусирование на формальной, письменной коммуникации.

— *Итальянская модель*: неформальные отношения, стремление избегать конфликтов, стремление уходить от неопределенности к ясности и контролю. Широкое распространение семейного бизнеса.

Таким образом, европейская модель обладает достаточно эффективными методами мотивации трудовой деятельности, организации производства и внедрения инноваций, что обеспечивает конкурентоспособность фирмам с таким типом менеджмента. Различие подвидов модели обусловлено культурой и менталитетом европейских народов.

Для демонстрации эффективности европейской модели управления был избран германский автомобильный концерн *Volkswagen AG*. Управление фирмой основано на следующих принципах [5]:

Принцип «Равное общение» — это предоставление равных возможностей, т. е. отсутствие дискриминации по расовым, половым и иным признакам.

Принцип качества предполагает строгий контроль выпуска продукции, а именно соблюдение действующих законодательных норм, предписаний официальных органов, внутренних стандартов, а также развитие технологий, обеспечивающих сохранность окружающей среды.

Принцип доверия. Единообразная и четкая система коммуникации обеспечивает доверие клиентов, инвесторов и других заинтересованных лиц.

Представление политических интересов осуществляется по следующим принципам: централизованное и открытое лоббирование; нейтралитет в отношении политических партий и группировок. Недобросовестного влияния на политику и законодательство не допускается.

Принцип «Разрешение конфликтов» — это стремление не только к разрешению всех личностных и деловых конфликтов в фирме, но и к соблюдению правил честной и свободной конкуренции: запрещаются соглашения и согласованные действия, имеющие целью предотвращение или ограничение свободной конкуренции, также недопустимым считается злоупотребление доминирующим положением на рынке.

Система финансовых операций основана на принципе точности и надежности.

Принцип «Максимальная подготовка к совершению сделок». Перед закупкой тщательно исследуется рынок, производится отбор поставщиков с целью получить ресурсы лучшего качества по максимально низкой цене. Запрещаются инсайдерские сделки. Инсайдерская информация — это точная информация о неизвестных широкой публике обстоятельствах, которая в случае ее оглашения может существенно повлиять на биржевые котировки соответствующих ценных бумаг. Поэтому сотрудники имеют право использовать сведения о намерениях руководства и производственных процессах исключительно внутри фирмы, соблюдая внутрикорпоративные правила, и не должны передавать их посторонним, включая членов семьи.

Принцип «Охрана труда и здоровья». Благодаря постоянной оптимизации условий труда и различным профилактическим и оздоровительным мероприятиям, поддерживаются здоровье, работоспособность и удовлетворенность работой сотрудников.

Эффективность этих принципов подтверждает тот факт, что *Volkswagen* по объему производства и продаж автомобилей находится на втором месте в мире. Масштаб производства и реализации возрастает, что свидетельствует об увеличении спроса на продукцию (рис. 3).

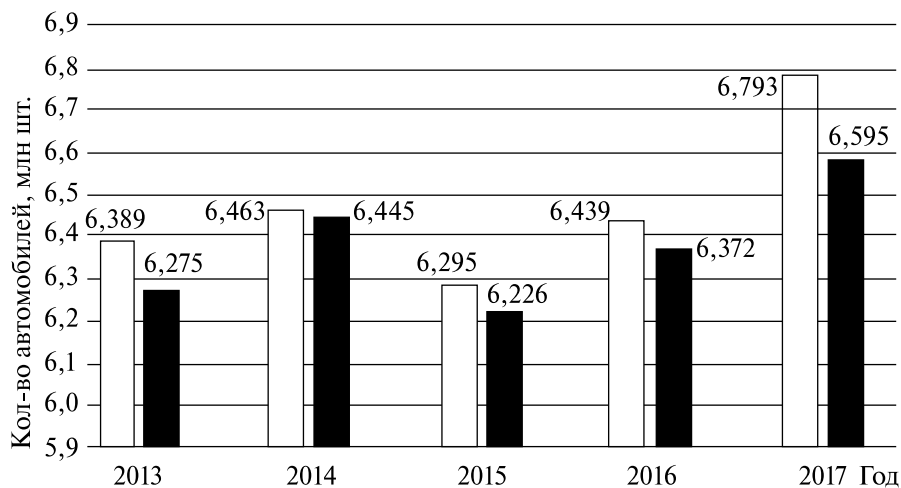


Рис. 3. Динамика производства и продаж автомобилей *Volkswagen*:
□ — объемы производства; ■ — объемы продаж

Разница между объемом производства и объемом продаж относительно небольшая, следовательно, можно говорить о высокой эффективности как производственной, так рыночной политики фирмы.

Наконец, обсудим особенности **арабской модели**. Она сильно отличается от рассмотренных выше. Методы арабской системы управления таковы [6]:

- 1) планирование результатов ориентировано не на трудовой процесс, а на сотрудника как личность;
- 2) активизация деятельности сотрудников сопряжена со стремлением к получению более широкого объема полномочий, к повышению в должности;
- 3) возможно использование личных коммуникативных каналов в процессе принятия решений;
- 4) персонал, и в частности менеджеры, подбирается по признаку принадлежности к одной семье, сообществу;

5) нижестоящие менеджеры несут обязательства перед вышестоящими по уровню управления;

6) деятельность тесно связана с традициями ислама.

Характеризуем арабскую модель по этому плану.

Система трудовой мотивации основана на стремлении к получению новых властных полномочий.

Система контроля качества опирается на социальную ответственность, в частности на религиозные нормы.

Иерархия управления вертикального типа, жесткая структура управления.

Мобильность системы управления снижена, в силу сочетания жесткой иерархии с недооценкой важности временного ресурса (нет осознания значимости временных ограничений всех процессов, в том числе коммуникативных), поэтому скорость принятия решений небольшая, что затрудняет их реализацию.

Рост общих экономических показателей фирм с данной системой управления: низкая выживаемость фирм (за исключением нефтяной отрасли); большие издержки управленческого аппарата, возникающие по причине его низкой мобильности.

В качестве примера такой модели управления приведем систему менеджмента, которой придерживаются фирмы автомобильной промышленности арабских стран.

Фирма *W Motors* (Объединенные Арабские Эмираты) специализируется на производстве суперкаров [7]. Продукция выпускается ограниченными сериями, не более 10 автомобилей в год. Сборка производится вручную, на оборудовании фирмы *Carrozzeria Viotti* в Турине (Италия). Крайне высокая цена автомобилей (220,5 млн руб. за модель *Lykan Hypersport*) обусловлена не только ручной сборкой и применением самых дорогих деталей, но и наличием в составе автомобиля большого количества драгоценных предметов, например алмазов в светотехнике.

Фирма *Noor Majan* (Оман), основанная в 2015 г., планирует реализовывать продукцию только на арабских рынках. Несмотря на заявленный выпуск около 120 автомобилей ручной сборки в год, сегодня собран только первый презентационный экземпляр.

Таким образом, ближневосточные производители ориентированы на выпуск эксклюзивной и дорогой продукции. Особенность арабской модели — в разбросе выпускающих производств, а также в малой производственной мощности (так как объем выпуска невелик).

В результате анализа японской, американской, европейской и арабской систем управления и фирм автомобильной отрасли, которые придерживаются этих систем, сделан вывод об их эффективности. Однако японская, американская и европейская модели более пригодны

для организации крупномасштабного производства, чем арабская, по причине большей мобильности управленческого аппарата и осознания ценности временного ресурса. Арабская модель хорошо себя зарекомендовала в производстве эксклюзивных автомобилей.

Таким образом, главными факторами различия этих моделей, по нашему мнению, являются социальные и культурные особенности народа. Например, японец осознает себя только внутри своего коллектива, группы (индивидуальность внутри целого), поэтому в Японии методы управления основаны прежде всего на коллективизме. В американской системе управления делается акцент на личной инициативе и достижениях сотрудников, следствием этого является четкая и жесткая иерархия и индивидуальная ответственность. В Европе модель менеджмента сложилась из модели государственного управления, поэтому для нее характерны жесткая структура, длинная иерархическая цепочка и четкая организация процессов, направленная на выполнение поставленных задач. В арабском менеджменте важную роль играют религиозные традиции [6]. Это, например, такие постулаты общественного блага, как: маслаха — максимизация социальной полезности; двойной контроль в управлении — внутренний (божественный) и внешний, со стороны уполномоченных органов; рыба — запрет ссудного процента; закят — долг и обязанность выплачивать часть дохода в пользу малоимущих. Следовательно, при организации выпуска продукции в другом государстве производитель должен учитывать его социально-культурные особенности и менталитет жителей.

Литература

1. Пашаева З. С., Вартанова Д. С. Управление персоналом в японской модели менеджмента // Управление экономическими

и социальными системами региона: сб. науч. тр. / Под ред. С. Ф. Дзагоева. Владикавказ: Сев.-Осет. гос. ун-т им. К. Л. Хетагурова, 2015. С. 186—191.

2. Принципы производственной системы Тойота // Toyota: [Электронный ресурс] / ООО «Тойота мотор». Сор. 2018. URL: https://www.toyota.ru/world-of-toyota/factory/factory_principles.json (дата обращения: 11.07.2018).

3. **Копатько Ю. А.** Особенности современных моделей менеджмента // Проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса России: Мат-лы всерос. науч.-практ. конф. (Благовещенск, 19 апр. 2017): в 8 т. Т. 8: Экономика и управление АПК: состояние, проблемы и перспективы развития. Ч. 1. Благовещенск: Изд-во Дальневосточного ГАУ, 2017. С. 145—149.

4. **Чудновская С. Н.** Европейская модель менеджмента // История менеджмента / С. Н. Чудновская. М.: Юрайт, 2017. С. 171—185. (Университеты России).

5. Кодекс поведения концерна Volkswagen (Code of Conduct) // Volkswagen Group Rus [Электронный ресурс] / Volkswagen Aktiengesellschaft. По состоянию на 08.2017. URL: https://vwgroup.ru/upload/Code_of_Conduct_Russian.pdf (дата обращения: 16.07.2018).

6. Арабская модель менеджмента // Хелпикс.Орг: [Электронный ресурс]. Сор. 2014—2018. URL: <https://helpiks.org/9-43255.html> (дата обращения: 20.07.18).

7. **Лаврёнов Д.** Суперкары в деталях: W Motors — бриллиант «Форсажа» и Ближнего Востока // Колеса: автомобильный журнал [Электронный ресурс]. 13.03.2016. URL: <https://www.kolesa.ru/article/superkary-v-detaljah-w-motors-brilliant-forsazha-i-blizhnego-vostoka-2016-03-13> (дата обращения: 20.07.2018).

Поступила 23.07.2018

Пирогов Александр Иванович — доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой философии, социологии и политологии Национального исследовательского университета «МИЭТ» (Россия, 124498, Москва, г. Зеленоград, пл. Шокина, д. 1), aipirogov2013@gmail.com

Свечников Николай Сергеевич — студент 2-го курса факультета «Менеджмент» Национального исследовательского университета «МИЭТ» (Россия, 124498, Москва, г. Зеленоград, пл. Шокина, д. 1), nick-s@inbox.ru

References

1. Pashaeva Z. S., Vartanova D. S. Upravlenie personalom v yaponskoi modeli menedzhmenta (Human Resource Management in the Japanese Model of Management), *Upravlenie ekonomicheskimi i sotsial'nymi sistemami regiona*, sb. nauch. tr., Pod red. S. F. Dzagoeva, Vladikavkaz, Sev.-Oset. gos. un-t im. K. L. Khetagurova, 2015, pp. 186—191.

2. “Printsipy proizvodstvennoi sistemy Toiota” (Toyota Production System Principles). *Toyota*. ООО “Toiota motor”, sor. 2018. Web. 11 July 2018. <https://www.toyota.ru/world-of-toyota/factory/factory_principles.json>.

3. Kopat'ko Yu. A. Osobennosti sovremennykh modelei menedzhmenta (Peculiarities of Modern Management Models), *Problemy i perspektivy razvitiya agropromyshlennogo kompleksa Rossii, Mat-ly vseros. nauch.-prakt. konf. (Blagoveshchensk, 19 apr. 2017), v 8 t., T. 8, Ekonomika i upravlenie APK: sostoyanie, problemy i perspektivy razvitiya, Ch. 1*, Blagoveshchensk, Izd-vo Dal'nevostochnogo GAU, 2017, pp. 145—149.

4. Chudnovskaya S. N. Evropeiskaya model' menedzhmenta (European Management Model), *Istoriya menedzhmenta*, by S. N. Chudnovskaya, M., Yurait, 2017, pp. 171—185, Universitety Rossii.

5. “Kodeks povedeniya kontserna Volkswagen” (Volkswagen Group Corporation Code of Conduct). *Volkswagen Group Rus*. Volkswagen Aktiengesellschaft, as of Aug. 2017. Web. 16 July 2018. <https://vwgroup.ru/upload/Code_of_Conduct_Russian.pdf>.

6. “Arabskaya model' menedzhmenta” (Arab Management Model). *Khelpiks.Org*. Helpiks.org, sor. 2014—2018. Web. 20 July 2018. <<https://helpiks.org/9-43255.html>>.

7. Lavrenov D. “Superkary v detalyakh: W Motors — brilliant ‘Forsazha’ i Blizhnego Vostoka” (Super Cars in Detail: W Motors, the Top Gear and Middle East Star). *Kolesa: avtomobil'nyi zhurnal*, 13 Mar. 2016, <<https://www.kolesa.ru/article/superkary-v-detaljah-w-motors-brilliant-forsazha-i-blizhnego-vostoka-2016-03-13>>.

Submitted 23.07.2018

Pirogov Aleksandr I., Doctor of Philosophy, Professor, Head of Philosophy, Sociology and Politology Department, National Research University of Electronic Technology (Russia, 124498, Moscow, Zelenograd, Shokin sq., 1), aipirogov2013@gmail.com

Svechnikov Nikolay S., second year student of the Management faculty, National Research University of Electronic Technology (Russia, 124498, Moscow, Zelenograd, Shokin sq., 1), nick-s@inbox.ru