

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.121

JEL G30, G34, M11, M21

DOI 10.26425/1816-4277-2019-1-5-13

**Зайнуллин Сергей Булатович**

канд. экон. наук, ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», г. Москва

**e-mail:** law\_union@mail.ru

**Сорокин Никита Дмитриевич**

студент магистратуры, ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», г. Москва

**e-mail:** sornd24@gmail.com

## РАЗВИТИЕ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

**Аннотация.** Представлен краткий анализ стратегии развития социально-экономической системы на примере ПАО «Соллерс». Эта компания является крупнейшим производителем автомобильной техники. Прежде всего, следует отметить особенности ее бизнес-модели, которая предусматривает стратегию формирования сильных конкурентных преимуществ на отраслевом рынке. Развитие компании обеспечивается высоким уровнем технологичности производства, которое находится в приоритете. Это обеспечивает возможность вхождения компании в цепочку формирования ценности сильнейших мировых брендов в автомобилестроении. Также в статье обращено внимание на наличие зрелой позитивной корпоративной культуры, которую компании удалось сформировать, несмотря на сложную холдинговую структуру управления.

**Ключевые слова:** социально-экономическая система, управление развитием, стратегия, структура, система.

**Zainullin Sergei**

Candidate of Economic Sciences,  
RUDN University, Moscow

**e-mail:** law\_union@mail.ru

**Sorokin Nikita**

Graduate student, RUDN University,  
Moscow

**e-mail:** sornd24@gmail.com

## DEVELOPMENT IN THE MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

**Abstract.** The article presents a brief analysis of the development strategy of the socio-economic system on the example of PJSC Sollers. This company is the largest manufacturer of automotive vehicles. In this regard, first of all, it should be noted features of its business model, which provides a strategy for the formation of strong competitive advantages in the industry market. The development of the company is provided by a high level of manufacturability, which is in priority. This ensures that the company can be included in the value chain of the strongest global automotive brands. The article also pays attention to the presence of a mature positive corporate culture, which the company managed to form, despite the complex holding structure of management.

**Keywords:** socio-economic system, development management, strategy, structure, system.

Стабильное функционирование социально-экономических систем и их стратегическую конкурентоспособность возможно обеспечить во временном и пространственном измерениях, если формировать динамику развития этих систем по требованиям синергетического системно-комплексного подхода.

Процесс развития характеризуется синтезом, который охватывает максимально возможный круг разнородных объектов в результате продолжения движения в процессе кругооборота. При этом важно обеспечить системно-комплексную сбалансированность всех элементов на различных иерархических уровнях в процессе развития, что позволит получить синергетический эффект от развития соответствующих систем.

В данной статье представлено исследование на практическом примере стратегического управления развитием корпоративного экономического субъекта как социально-экономической системы.

Развитие социально-экономических систем следует рассматривать комплексно, в широком формате, в контексте обоснованной целевой направленности. Главной целью развития социально-экономических систем должно быть повышение уровня и качества жизни человека. Учитывая это, можно предложить следующий

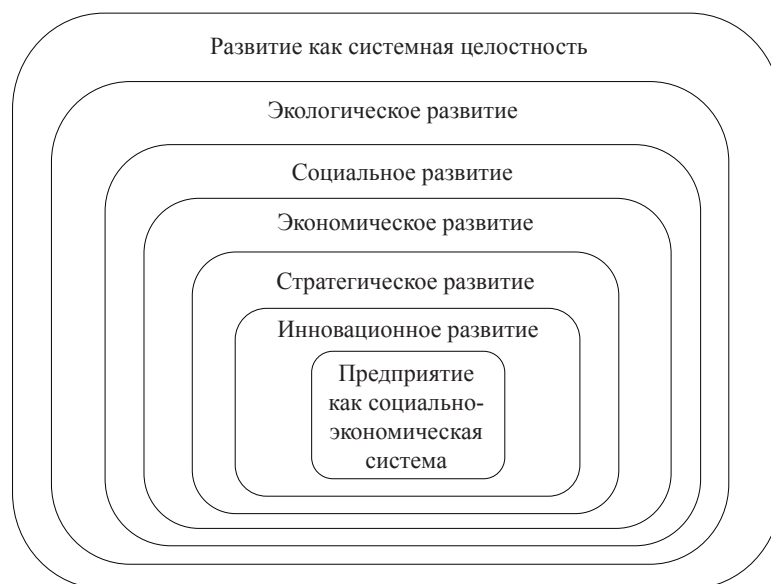
© Зайнуллин С.Б., Сорокин Н.Д., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



вариант определения сущности анализируемого понятия. Развитие социально-экономических систем – это постоянный во временном измерении процесс прогрессивных изменений во всех составляющих организации и менеджмента, направленный на повышение уровня и качества жизни человека, конкурентоспособности организационных формирований на основе сбалансированного синергетического подхода к экологическим, социальным, экономическим и другим факторам, вызывающим эти изменения [1].

В этом контексте целесообразно рассматривать развитие как общий процесс в органическом единстве экологического, социального, человеческого и экономического развития. Такой подход является методологической основой формирования системы управления развитием социально-экономических образований как целостности на уровне субъектов хозяйствования различных форм собственности (рис. 1).



*Составлено авторами по материалам исследования*

Рис. 1. Взаимосвязь направлений развития в системе иерархических уровней предприятия как социально-экономической системы

Результативность развития на всех иерархических уровнях будет определяться состоянием сбалансированности отношений меры и гармонии. Совокупность отношений – социальных, социально-трудовых, отношений собственности, властно-иерархических, и пр. – формирует систему [9].

Основные особенности управления развитием организационных систем частично раскрыты зарубежными и отечественными исследователями в рамках теоретических исследований различных моделей организации, в частности, механистической модели А. Файоля, естественной модели Т. Парсонса, институциональной модели Д. Норта, конфликтной модели Р. Холла, органической модели Т. Бернса и Д. Сталкера, процессной модели А. А. Богданова [6]. На стадии развития находятся модели организаций конкурентного, инновационного, стратегического, антикризисного направления.

К объективным критериям эволюционного развития социально-экономической системы следует отнести:

- усложнение связей внутри системы и между системами;
- увеличение информационной емкости системы;
- наращивание темпов прогрессивного развития системы;
- усложнение взаимодействия социальных систем, экономики и природы;
- имеющийся и оптимально возможный потенциал системы;
- совершенствование, дифференциацию и интеграцию элементов системы;
- расширение диапазона реальных возможностей дальнейшего развития [13].

Целевая направленность процесса развития социально-экономической системы не является однозначной и зависит от прогрессивного развития в системе властных, субъективных, субъективно-объективных отношений, отношений собственности, социально-трудовых и пр. [5]. Степень их развития определяет уровень и полноту

обеспечения единства интересов в системе деятельности. Процесс изменения качества целевой направленности развития может иметь как полезное (прогрессивное) направление, так и бесполезное и даже деструктивное направления. Поэтому возникает необходимость рассматривать качественное изменение элементов системы и системы в целом в контексте целевой направленности процессов развития исходя из уровня достижения целей по количественно-качественным параметрам экологических, социальных, экономических индикаторов развития [4].

В современных условиях актуальным является углубленное исследование на основе синергетических подходов к решению проблем развития социально-экономических систем на различных иерархических уровнях экономики [2].

Рассмотрим указанную проблематику на примере развития ПАО «Соллерс» (далее – «Соллерс») как целостной социально-экономической системы. «Соллерс» – российская автомобильная компания, которая занимается производством машин, а также их продажей и сервисным обслуживанием. В структуру компании входят:

- ПАО «Ульяновский автомобильный завод» (далее – УАЗ);
- ПАО «Заволжский моторный завод» (далее – ЗМЗ);
- ПАО «Соллерс-Набережные Челны»;
- ООО «Соллерс-Елабуга»;
- ООО «Соллерс-Дальний Восток».

«Соллерс» работает в партнерстве с Ford Motor Company (далее – Ford), SsangYong Motor Company (далее – SsangYong), Toyota Motor Corporation (далее – Toyota), Mazda Motor Corporation (далее – Mazda) и Isuzu Motors Ltd.

Свое стратегическое партнерство с корейским SsangYong компания сформировала в 2005 г. и является единственным производителем и дистрибьютором автомобилей SsangYong в России.

С 1942 г. УАЗ является производителем традиционных российских внедорожников и коммерческих автомобилей. Фирма объединяет производственные подразделения на протяжении всего производственного цикла, включая производство двигателей ЗМЗ, производство автокомпонентов (автозапчастей), штамповку и алюминиевое литье.

Ford Sollers – это совместное предприятие, созданное Ford и «Соллерс». С октября 2011 г. совместное предприятие Ford Sollers является единственным производителем и дистрибьютором автомобилей Ford и запасных частей к ним в России. Общие активы трех активов, переданных акционерами в совместное предприятие, составляют 350 тыс. автомобилей в год.

Sollers-Bussan – совместное предприятие Mitsui & Co. и «Соллерс». В рамках партнерства 2013 г. во Владивостоке был запущен внедорожник Toyota Prado.

Mazda Sollers – совместное предприятие между Mazda и «Соллерс». В сентябре 2012 г. совместное предприятие выпустило линии передачи Mazda CX-5 и Mazda6 на Дальнем Востоке.

Sollers-Finance – лизинговая компания, созданная «Соллерс» в 2008 г. В декабре 2010 г. компания стала совместным предприятием с Совкомбанком в форме 50/50 [10, 14].

Стратегия компании – достижение и сохранение лидирующих позиций на рынке пассажирских и легких коммерческих автомобилей в России и странах Евразийского экономического союза. «Соллерс» продолжает придерживаться основных принципов достижения своих целей:

- устойчивый рост через партнерские отношения;
- внедрение новых специализированных моделей в динамично развивающихся сегментах;
- активизация локализации производства до достижения целевого уровня 60 %;
- применение современных технологий в производстве для обеспечения исключительного качества продукции;
- создание оптимального предложения и формы сотрудничества для клиентов, партнеров, поставщиков, сотрудников и акционеров.

Основные принципы и ценности, которые компания ищет в деловых партнерах, основаны на взаимном доверии, ориентации на клиента, чувствительности к предпочтениям клиентов, корпоративной культуре, инициативе, направленной на создание творческих подходов к решению проблем и повышению качества во всех областях. На основе этих принципов было создано совместное предприятие Ford Sollers, и Mazda Sollers. Кроме того, бизнес-план направлен на создание совместного предприятия для строительства двигателей, собственного научно-исследовательского центра, который станет частью глобальной сети центров разработки продукции Ford и Mazda, а также достижения среднего уровня локализации на 60 %. Бизнес-модель компании (см. рис. 2) характеризуется акцентом на наличие пула сильных брендов.

Долгосрочные международные партнерства	С момента основания «Соллерс» успешно применяет стратегию партнерств, ориентированную на достижение синергетического эффекта путем комбинации ключевых компетенций партнеров в единый, комплексный механизм, позволяющий совместно представлять на рынок оптимальное предложение качественных продуктов и услуг. Успех совместных предприятий напрямую зависит от взаимодополняемости компетенций партнеров, а взаимодействие, построенное на доверии и общих ценностях, позволяет сохранять сотрудничество на протяжении многих лет.
Сильные бренды	Все бренды, представленные в России и за ее пределами группой «Соллерс» и ее партнерами, получили широкое признание во всем мире.
Крупные инвестиции в основные элементы цепочки создания стоимости	Производственная мощность группы «Соллерс» (включая совместные предприятия) превышает 550 тыс. автомобилей в год. Это делает «Соллерс» вторым по масштабу производства игроком на российском рынке.
Гибкая и конкурентоспособная организация на российском рынке	Знание специфики российского рынка, уникальное сочетание продуктовых линеек, широкая клиентская база и финансовая устойчивость делают «Соллерс» наиболее привлекательным игроком для создания партнерств с крупнейшими мировыми автопроизводителями. Сочетание продуктовых линеек и брендов отвечает вкусам и потребностям большинства клиентов, а также позволяет компании присутствовать в широком ряде сегментов и нескольких ценовых категориях. Гибкость является важным элементом рыночной стратегии компании, чувствительной к меняющимся предпочтениям клиентов.
Широкая дилерская сеть	Дилерская сеть «Соллерс» насчитывает более 120 центров УАЗ и более 110 центров SsangYong. Географически дилерская и сервисная сеть компании охватывает территории от Калининграда до Владивостока. Все дилерские и сервисные центры компании отвечают строгим требованиям дистрибутора бренда с целью поддержания традиционно высокого качества продуктов и предоставляемых услуг.

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Бизнес-модель ПАО «Соллерс»

«Соллерс» производит автомобильные двигатели и широкий ассортимент автомобильных компонентов, обслуживающих потребности внутренней группы. Компания является одним из ключевых игроков российского авторынка (в сегментах легковых и коммерческих автомобилей). Российский рынок достаточно конкурентен, и основной вектор конкуренции приходится на «противостояние» отечественных и иностранных производителей (при этом, часть иномарок производится на мощностях российского автопрома, поэтому можно считать их произведенными в России, тогда как есть ряд иностранных автомобильных брендов, автомобили которых импортируются) [8]. Поэтому поддержка отечественных автопроизводителей всегда являлась одной из важнейших правительственных задач.

Если говорить о перспективах развития рынка, то при реализации базового сценария ожидается продолжение его восстановления в 2019 г. Это связано с положительными прогнозами по экономике в целом, с сохранением государственной поддержки и эффектом отложенного спроса. Отложенный спрос все еще не удовлетворен и это будет продолжать способствовать восстановлению рынка в 2018 г. [11; 12].

Помимо поддержки спроса в рамках бюджета Российской Федерации (далее – РФ) на 2018 г. предусмотрены прямые субсидии автомобильным производителям на компенсацию процентов по кредитам, затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, содержание рабочих мест и энергоресурсы, а также расходов на выпуск автомобилей, соответствующих нормам Евро-4 и -5.

Как и ранее существенная часть поддержки приходится на субсидирование спроса, которое не создает долгосрочных стимулов для повышения эффективности автомобильной индустрии, включая загрузку избыточных мощностей, локализацию отсутствующих технологий и материалов, развитие поставщиков второго и ниже уровней.

Для определения характеристик макросреды проведем PEST-анализ (табл. 1).

Таблица 1

**Матрица PEST-анализа внешней макросреды функционирования ПАО «Соллерс»**

Политические факторы	Экономические факторы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неблагоприятная политика западных санкций относительно российского оборонного сектора обуславливает сложности с финансированием.</li> <li>2. Государственная политика стимулирования развития автомобильной промышленности увеличивает конкуренцию и сужает рыночную нишу.</li> <li>3. Ограничение определенных рыночных ниш в связи с протекционистской политикой защиты внутреннего рынка со стороны ряда государств.</li> <li>4. Благоприятное влияние на бизнес оказывают усилия государства по борьбе с коррупцией.</li> <li>5. Значительное влияние на бизнес оказывает региональная политика, направленная на выравнивание благосостояния в регионах, на состояние экономики в целом.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень экономического благосостояния имеет наибольшее влияние на спрос, поскольку не только стимулирует отложенный спрос на автомобили, но и дает возможность, при росте бюджетных поступлений, получать более существенную государственную поддержку автомобильной отрасли.</li> <li>2. Инфляционная динамика, а также ставка процента обуславливают стоимость привлеченного капитала для компании, что имеет прямое влияние на эффективность ее хозяйственной деятельности.</li> <li>3. Наличие пула сильных брендов, сотрудничество с ведущими компаниями мирового автопрома дают возможность стабильно развивать бизнес.</li> <li>4. Наличие свободных финансовых ресурсов у населения дает возможность привлекать их через облигации.</li> <li>5. Оживление или угасание экономической активности напрямую воздействуют на отраслевой рынок через увеличение (снижение) спроса на продукцию компании.</li> </ol>
Социальные факторы	Технологические факторы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Более высокий уровень образования и профессиональной подготовки работников, поскольку технический прогресс, влияющий на развитие технологий производства, требует новых подходов и навыков.</li> <li>2. Привлечение молодежи, преемственность опыта, передача его от старших поколений работников молодым, обуславливает коучинговый характер корпоративной культуры.</li> <li>3. Спрос на индивидуальное взаимодействие и коммуникации между работником и его непосредственным руководителем требует постоянного внимания к климату в коллективе, эмоциональному состоянию работников.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрение новых технологий производства, развитие инструментария маркетинговых коммуникаций – это инструменты развития бизнеса, повышения эффективности производства.</li> <li>2. Технологии управления, внедрение принципов «бережливого производства» – насущная потребность для минимизации непроизводительных экономических потерь.</li> <li>3. Технологии маркетинговых исследований и экономического, инвестиционного анализа.</li> </ol>

Составлено авторами по материалам исследования

Среди экономических факторов можно выделить в целом состояние экономики страны, а также финансовые возможности компании, которая вынуждена находить новые пути привлечения капитала, и зачастую стоимость его привлечения является более высокой, чем ранее (за исключением облигаций на внутреннем финансовом рынке).

Также компания в существенной мере зависит от спроса на автомобили, которые являются товаром долгосрочного пользования и, соответственно, предварительного выбора. С этой точки зрения следует учесть, что динамику продаж автомобилей определяют следующие факторы:



- динамика обменного курса рубля, цены на нефть, реальных располагаемых доходов населения;
- доступность автомобильных кредитов, размер ставок по автокредитам;
- объем и эффективность мер государственной поддержки;
- темпы индексации утилизационного сбора и изменения акцизов со стороны государства.

Среди социальных факторов можно выделить и уровень подготовки кадров, так как их квалификация является решающей для компании в вопросах качества.

Проведем SWOT-анализ. Для этого построим SWOT-матрицу (табл. 2).

Таблица 2

## SWOT-матрица стратегического анализа ПАО «Соллерс»

Возможности	Угрозы
<p>1. Сильное положение на рынке, специализировать деятельность компании и нивелировать бизнес-риски для себя, будучи производственной компанией, которая располагает существенными финансовыми резервами и может вести инвестиционную деятельность, доходы от которой снижают любые риски, поскольку источники доходов диверсифицируются.</p> <p>2. Производство высококонкурентной продукции дает возможность не только находить постоянный сбыт, но и действительно опережать другие компании подобного профиля.</p> <p>3. Отраслевой рынок компании в РФ является одним из наиболее комфортных для функционирования, что дает возможность более продуктивно развиваться, не ощущая демпингового давления со стороны крупных международных компаний.</p> <p>4. Технический прогресс и информационные технологии постоянно дают возможность оптимизировать бизнес-процессы.</p>	<p>1. Финансовые ограничения, связанные со сложностью привлечения заемного капитала позволяют полностью осуществлять те разработки, которые позволяют диверсифицировать ассортимент продукции и ускоренно развивать бизнес.</p> <p>2. Изменение экономической обстановки в стране, например, очередной этап экономического спада или же изменения нерыночного (регулятивного) характера повлияют на спрос.</p> <p>3. Изменения структуре спроса или революционные прорывы в технологиях, на которые компания в силу своей значительной инерции (эффект масштаба) не может оперативно реагировать, могут снизить уровень ее конкурентоспособности.</p> <p>4. В условиях постоянной трансформации экономики и структуры потребления может произойти изменение предпочтений и потребностей потребителей, которые всегда необходимо учитывать.</p>
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. ПАО «Соллерс» является одной из доминирующих компаний на российском отраслевом рынке.</p> <p>2. Компания имеет значительные финансовые ресурсы, и производственные ресурсы, высококлассных специалистов и профессиональный производственный персонал.</p> <p>3. Компания располагает пулом сильных брендов и конкурентоспособными партнерами.</p> <p>4. В компании работники имеют возможность карьерного роста, поскольку компания располагает системой вертикального развития персонала, развернутой системой корпоративного обучения и сформированным кадровым резервом.</p>	<p>1. Стратегия компании не предусматривает выхода на международный автомобильный рынок продукции марки УАЗ. Компания имеет определенные стратегические ограничения, а также и конъюнктурные, связанные с тем, что она, в основном, представляет известные западные бренды.</p> <p>2. Повышение цен на энергоресурсы и прочие факторы производства ставит перед компанией задачу постоянного повышения эффективности производства: впрочем, последнее имеет свои пределы, достигнув которых, необходимо будет принимать решение о прекращении производства нерентабельных видов продукции.</p>

Составлено авторами по материалам исследования

Итак, факторы внешней и внутренней среды оказывают на «Соллерс» как негативное действие, так и позитивное, поэтому компании постоянно необходимо отслеживать угрозы и возможности, чтобы формировать адекватную стратегию, в полном соответствии со сложившейся конъюнктурой.

Продажи автомобилей брендов группы компаний «Соллерс» (без учета продаж совместных предприятий) снизились по итогам 2017 г. на 16,5 % по сравнению с аналогичным показателем за 2016 г. При этом доля группы компаний «Соллерс» на рынке легковых автомобилей снизилась на 0,6 пп. (с 2,1 % до 1,5 %), на рынке внедорожников (включая пикапы) снизилась на 1,8 пп. (с 5,1 % до 3,3 %), на рынке легких коммерческих автомобилей (без учета автофургонов) снизилась на 3,8 пп. (с 24,4 % до 20,6 %). Все данные приведены в сравнении с аналогичными показателями за 2016 г.

В то же время за 2017 г. экспортные продажи УАЗ выросли на 47,1 % по сравнению с аналогичным показателем за 2016 г. и составили 5,1 тыс. автомобилей. Увеличение произошло не только за счет повышения спроса на автомобили УАЗ на традиционных рынках СНГ, но и благодаря расширению географии продаж в странах Азии и Латинской Америки.

К негативным факторам, влияющим на динамику продаж российских компаний, в том числе дочерних компаний «Соллерс», можно отнести следующее:

- общее снижение реальных располагаемых доходов населения в течение нескольких лет (негативный тренд сохраняется по итогам 2017 г.);
- долгосрочная стабилизация сравнительно низких мировых цен на углеводороды, а также сохраняющаяся волатильность на этом рынке.

К факторам, которые оказывают положительное влияние на группу компаний «Соллерс», можно отнести следующее:

- общее восстановление экономической активности, а также положительные ожидания экспертов и потребителей в части восстановления и роста российской экономики в среднесрочной и перспективе;
- государственные меры поддержки спроса на автомобили (в том числе адресные программы льготного кредитования и лизинга);
- локализация производства, которая позволяет существенно сдерживать рост цен на автомобили;
- устойчивый спрос на автомобили повышенной проходимости в России.

Высокий уровень адаптации к эксплуатации в российских условиях, конкурентоспособная цена, а также невысокая стоимость владения – ключевые факторы выбора автомобиля для российских потребителей. Автомобили, производимые и продаваемые «Соллерс», полностью соответствуют этим критериям.

Холдинговая интегрированная структура «Соллерс» предполагает, что ни одно подразделение дочерних предприятий не подчинено Генеральному директору непосредственно, но является руководимым им через директоров этих предприятий. Таким образом, организационная архитектура «Соллерс» предопределяет функциональное ограничение полномочий в соответствии с уровнем управления и производственными задачами каждого звена производственной и вспомогательной направленности по цепочке создания стоимости.

Компания рассматривается, тем не менее, как открытая система, что соответствует более неформальной парадигме. Впрочем, смешение этих двух концепций является конструктивным:

- 1) четкое требование выполнения исключительно распоряжений руководства не исключает возможности привнести свое, творческое, видение выполняемого процесса вышестоящему руководству и после детального анализа и согласования получить ответ о целесообразности предлагаемых изменений. Это позволяет поддерживать постоянную заинтересованность работников в рабочем процессе и дает возможность получать полную отдачу от имеющихся человеческих ресурсов;
- 2) контроль всей деятельности организации не исключает ориентации на новые творческие возможности;
- 3) функциональный принцип подчиненности не только не препятствует, но в данном случае благоприятствует адаптации во внешней среде. Это можно объяснить тем, что компания нацелена на соответствие самым передовым, современным технологиям управления [7].

Хочется отдельно отметить наличие развитой корпоративной культуры, которая построена на командном стиле работы. В «Соллерс» очень внимательно относятся к профессиональной компетентности работников, и корпоративная культура построена именно на основании поощрения высокопродуктивного труда. Это действует с момента отбора кандидатов на вакантную должность. Поскольку для каждой должности существуют свои профессиональные стандарты, кандидаты проходят достаточно жесткий отбор.

Итак, система нематериального стимулирования в компании построена на корпоративной культуре участия в общем результате высоких профессиональных компетенций.

В компании существует система внутрифирменного обучения персонала в рамках адаптации при приеме на работу и повышения квалификации при замене оборудования или корректировке технологических процессов. В большей мере это касается исполнительского персонала. Кроме того, в компании проводятся бесплатные обучающие семинары, в рамках которых проводится повышение квалификации как низового, так и административного персонала.

В компании не предусмотрена система ротации кадров и карьерного роста, поскольку кадровый состав в достаточной мере укомплектовывается необходимыми специалистами и работниками извне.

Разумеется, в дальнейшем в компании будет необходимо разработать систему управления профессиональным развитием и карьерным ростом среди управленческого персонала, поскольку ее отсутствие является слабой стороной кадрового менеджмента «Соллерс».

Несомненным преимуществом в системе социальной корпоративной безопасности «Соллерс» является высокая планка обеспечения благоприятных условий труда персонала и микроклимата в коллективе. Это касается как низового, так и административного персонала. В работе с кадрами руководство компании ориентируется на построение команды. Имеет место наличие развитой системы внутреннего брендинга. В первую очередь, это является объединяющим и вдохновляющим коллектив фактором. На этом основании строится вся корпоративная культура.

На основании проведенного системного анализа развития «Соллерс» следует отметить высокую степень системной целостности и направленности стратегии развития компании на достижение синергетического эффекта. Тем не менее, имеет место «технический» подход к самоидентификации данной компании как социально-экономической системы [3], что отражается в ее стратегических приоритетах, которые, несмотря на наличие высоко развитой корпоративной культуры, на первое место выносят производственную составляющую. Это связано с отраслевой спецификой компании, а также с ее холдинговой корпоративной структурой, в которой социальные стандарты унифицированы и применяются во всех структурных подразделениях с максимальной степенью формализации. Такой переход обеспечивает максимальное качество реализации социальной политики компании, что в условиях столь сложной и разветвленной структуры управления является оптимальным подходом.

#### *Библиографический список*

1. Али-Заде, А. А. Научный менеджмент – стратегический фактор инновационного развития: монография / А. А. Али-Заде, В. Н. Логин. – М.: ИНИОН РАН, 2017. – 120 с.
2. Андрейчиков, А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга. Учебное пособие / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М.: Либроком, 2016. – 248 с.
3. Бараненко, С. П. [и др.]. Стратегический менеджмент: монография / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. – М.: Центрполиграф, 2016. – 320 с.
4. Верин, С. Современные подходы к организации стратегического менеджмента. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. – 367 с.
5. Вечканов, Г. С. Экономическая безопасность. – СПб.: Вектор, 2017. – 256 с.
6. Гибало, Н. П. [и др.]. Проблемы Институционализации экономики России: монография / Н. П. Гибало, М. И. Скаржинский и др. – Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2002. – 276 с.
7. Кэмпбел, Д. [и др.]. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М.: Проспект, 2017. – 336 с.
8. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А. И. Панов, И. О. Коробейников. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 244 с.
9. Симонин, П. В. [и др.]. Регулирование и институционализация социально-трудовых отношений [Электронный ресурс] / П. В. Симонин, Т. В. Богачева, В. А. Андреева // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7. – № 1. – С. 2–11. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/97EVN115.pdf> (дата обращения: 03.12.2018).
10. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Юнити, 2017. – 576 с.
11. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент. – Москва: РГГУ, 2017. – 448 с.
12. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2017. – 240 с.
13. Ященко, С. О. Сущность институционального механизма как составляющей экономической системы / С. О. Ященко, М. Е. Некрасова // Вестник ТГЭУ. – 2014. – № 1 (69). – С. 11–18.



14. Официальный сайт ПАО «СОЛЛЕРС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sollers-auto.com/ru/> (дата обращения: 03.12.2018).

#### References

1. Ali-Zade A. A., Login V. N. Nauchnyi menedzhment – strategicheskii faktor innovatsionnogo razvitiya: monografiya [*Scientific management – a strategic factor of innovative development: monograph*], M.: INION RAN, 2017, 120 p.
2. Andreichikov A. V., Andreichikova O. N. Sistemnyi analiz i sintez strategicheskikh reshenii v innovatike. Osnovy strategicheskogo innovatsionnogo menedzhmenta i marketinga. Uchebnoe posobie [*Systems analysis and synthesis of strategic decisions in innovation. Fundamentals of strategic innovation management and marketing. Textbook*], M.: Librokom, 2016, 248 p.
3. Baranenko S. P., Dudin M. N., Lysanikov N. V. Strategicheskii menedzhment: monografiya [*Strategic management: monograph*], M.: Tsentrpoligraf, 2016, 320 p.
4. Verin S. Sovremennye podkhody k organizatsii strategicheskogo menedzhmenta [*Modern approaches to the organization of strategic management*], M.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017, 367 p.
5. Vechkanov G. S. Ekonomicheskaya bezopasnost' [*Economic security*], SPb.: Vektor, 2017, 256 p.
6. Gibalo N. P., Skarzhinskii M. I. [et al.]. Problemy Institutsionalizatsii ekonomiki Rossii: monografiya [*Problems of the Institutionalization of the Russian Economy: monography*], Kostroma: KGU im. N. A. Nekrasova, 2002, 276 p.
7. Kempbel D., Stonehouse G., Houston B. Strategicheskii menedzhment [*Strategic Management*], M.: Prospect, 2017, 336 p.
8. Panov A. I., Korobeinikov I. O. Strategicheskii menedzhment [*Strategic Management*], M.: Unity-Dan, 2016, 244 p.
9. Simonin P. V., Bogacheva T. V., Andreeva V. A. Regulirovanie i institutsionalizatsiya sotsial'no-trudovykh otnoshenii [*Regulation and Institutionalization of Social and Labor Relations*], Internet-zhurnal «Naukovedenie» [*Internet-journal «Naukovedenie»*], 2015, T. 7, № 1, pp. 2–11. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/97EVN115.pdf> (accessed 03.12.2018).
10. Tompson A. A., Strickland A. J. Strategicheskii menedzhment [*Strategic management*], M.: Unity, 2017, 576 p.
11. Fatkhutdinov R. A. Strategicheskii menedzhment [*Strategic management*], M.: RSUH, 2017, 448 p.
12. Shifrin M. B. Strategicheskii menedzhment [*Strategic management*], SPb.: Piter, 2017, 240 p.
13. Yashchenko S. O., Nekrasova M. E. Sushchnost' institutsional'nogo mekhanizma kak sostavlyayushchei ekonomicheskoi sistemy [*The essence of the institutional mechanism as a component of the economic system*], TSEU Bulletin, 2014, № 1 (69), pp. 11–18.
14. Ofitsial'nyi sait PAO «SOLLERS» [*The official website of SOLLERS*]. Available at: <http://www.sollers-auto.com/ru/> (accessed 03.12.2018).