Теория и практика общественного развития. 2022. № 8. С. 55–63.
Theory and Practice of Social Development. 2022. No. 8. P. 55–63.

Научная статья
УДК 330.34
https://doi.org/10.24158/tipor.2022.8.7

Возможности адаптации стратегического управления предпринимательским конгломератом под воздействием глобализации

Дмитрий Васильевич Фирсенко
Высшая школа экономики «Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов»,
Алматы, Республика Казахстан, firsenkodv@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-8449-1438

Аннотация. Цель статьи состоит в разработке направлений адаптации системы стратегического управления предпринимательским конгломератом в условиях глобализации и воздействия международных факторов. Данная задача решается через комплексное использование ряда последовательных предложений, направленных на элиминирование избыточных действий в процессе обоснования приоритетов развития конкретных направлений деятельности конгломерата. Выявлены механизмы, составляющие основу построения системы управления в зависимости от факторов глобализации, влияющих на деятельность предпринимательского конгломерата в долгосрочной перспективе. Обоснованы наиболее важные факторы, которые необходимо учитывать при оценке перспектив деятельности в условиях глобализации. Разработана матрица характера эффекта воздействия для комплексной оценки влияния глобализации на этапы развития предпринимательского конгломерата. Построена диаграмма влияния факторов глобализации на разработку стратегии предпринимательского конгломерата. Предложена матрица источника мультипликативного эффекта воздействия. Сформированы рекомендации по анализу комплекса предпосылок трансформации корпоративной культуры.

Ключевые слова: предпринимательский конгломерат, глобализация, стратегическое управление, корпоративная культура, адаптация системы управления, фактор воздействия

Для цитирования: Фирсенко Д.В. Возможности адаптации стратегического управления предпринимательским конгломератом под воздействием глобализации // Теория и практика общественного развития. 2022. № 8. С. 55–63. https://doi.org/10.24158/tipor.2022.8.7.

Original article

Possibilities of Adapting the Strategic Management of an Entrepreneurial Conglomerate under the Influence of Globalization

Dmitry V. Firsenko
Higher School of Economics, Institute of Professional Accountants and Auditors,
Almaty, Republic of Kazakhstan, firsenkodv@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-8449-1438

Abstract. The purpose of the article is to develop directions of adapting the system of strategic management of an entrepreneurial conglomerate in the context of globalization and the impact of international factors. This task is solved through the complex use of a number of successive proposals aimed at eliminating redundant actions in the process of substantiating the priorities of the development of specific areas of the conglomerate. The mechanisms that form the basis for building a management system depending on the factors of globalization that affect the activities of an entrepreneurial conglomerate in the long term are identified. The most important factors that need to be taken into account when assessing the prospects of activity in the context of globalization are substantiated. A matrix of the nature of the impact effect has been developed for a comprehensive assessment of the impact of globalization on the stages of development of an entrepreneurial conglomerate. A diagram of the influence of globalization factors on the development of the strategy of an entrepreneurial conglomerate is constructed. The matrix of the source of the multiplicative effect of exposure is proposed. Recommendations on the analysis of the complex of prerequisites of the transformation of corporate culture are formed.

Keywords: entrepreneurial conglomerate, globalization, strategic management, corporate culture, adaptation of control system, influence factor

For citation: Firsenko, D.V. (2022) Possibilities of Adapting the Strategic Management of an Entrepreneurial Conglomerate under the Influence of Globalization. *Theory and Practice of Social Development*. (8), 55–63. Available from: doi:10.24158/tipor.2022.8.7. (In Russian)

Введение. Глобализация с ее вызовами и преимуществами, представляя собой непрерывный процесс, уже дает понять, что способы построения системы стратегического управления

© Фирсенко Д.В., 2022

должны отвечать всем требованиям, условиям и качествам, которыми обладает сам процесс глобализации. То есть система стратегического управления предпринимательским конгломератом должна стать частью мировой среды принятия и реализации решений, в том числе в части использования доступных ресурсов с учетом выявленных возможностей и угроз, источником которых является не только внешняя среда самого конгломерата.

В условиях глобализации границы между населением и сотрудниками конкретной компании существуют только формально – в той или иной степени любой человек работает на конкретную компанию: некоторые (имеющие договорные отношения) – как сотрудники, партнеры, контрагенты, остальные (действующие без договора) – как поставщики информации, субъекты внешней среды, формирующие рыночную ситуацию.

В идеале каждый сотрудник должен стремиться внести свой вклад в развитие предпринимательского конгломерата, поэтому мнение каждого собирается, анализируется, оценивается и на основе этого принимается решение. Примеры таких компаний уже есть: Google, Facebook, «Вконтакте», Apple, Samsung – вот некоторые лидеры рынка, пытающиеся вовлечь своих работников в процессы принятия решений.

Очень важно понимать, что основу построения системы управления в зависимости от факторов глобализации, влияющих на деятельность предпринимательского конгломерата в долгосрочной перспективе[1], составляют следующие механизмы:

– директивный – когда для всех участников предпринимательского конгломерата идет предписание вышестоящего органа управления или требования законодательства;

– интуитивный – лидеры предпринимательского конгломерата, опираясь на свою интуицию, формируют долгосрочные цели и создают систему управления;

– командный – система управления сама развивается, а каждый входящий в нее элемент способствует ее совершенствованию.

Каждый механизм в отдельности имеет свои преимущества и проявляется на стадиях развития предпринимательского конгломерата. Приведем несколько комбинаций консолидированного механизма построения системы управления в предпринимательском конгломерате:

1) по этапам развития – первично удобно использовать директивный, после создается командный, а затем интуитивный;

2) по объектам управления – администрирование ведется по директивной модели, основная идея управляется интуитивно лидерами, администрирование – директивным методом, в целом система управления функционирует на основе командного механизма.

Таким образом, от того, насколько полно и комплексно учитывается весь спектр проявления факторов глобализации при разработке стратегии развития предпринимательского конгломерата, зависит качество принимаемых документов, а также точность и полнота описания роли каждого участника конгломерата в долгосрочном плане мероприятий. Однако, как показал анализ специальной литературы, в настоящее время методики оценки влияния факторов глобализации на стратегии крупных субъектов бизнеса отсутствуют. Это существенно затрудняет анализ возможностей использования факторов глобализации для улучшения свойств или корректировки стратегии развития предпринимательских конгломератов.

Основная часть. Вопросы анализа возможностей адаптации стратегического управления предпринимательским конгломератом под воздействием глобализации рассматриваются автором в контексте построения консолидированной стратегии развития совокупности разнородных субъектов предпринимательства, находящихся под скоординированным контролем ограниченного круга собственников. Подробно структура и способы формирования предпринимательских конгломератов рассматривались нами в ряде ранее опубликованных работ (Фирсенко, 2020; Фирсенко, 2020а). Поэтому в данной работе мы продолжаем проводимые исследования и предполагаем разработать ряд новых необходимых решений для оптимизации стратегии.

По нашему мнению, в рамках методики целесообразно оценивать различные свойства влияния факторов глобализации на стратегию. Причем для повышения глубины и качества предполагаемых результатов анализ воздействия целесообразно проводить по основным этапам разработки стратегии. Учитывая мнение А.А. Баранова и В.Ю. Альбицкого (Баранов, Альбицкий, 2007), можно утверждать, что наиболее важными факторами, которые необходимо учитывать при оценке перспектив деятельности в условиях глобализации, являются следующие:

– фактор 1: распространение производственных мощностей и капиталов различной природы и происхождения вне зависимости от их начальной локальной принадлежности;

---

[1] Грицкевич О.В., Шабурова А.В. Жизненный цикл технических систем : учеб.-метод. пособие. Новосибирск, 2019. 113 с.

– фактор 2: отсутствие формальных границ при проведении текущих операций и сделок с активами на фондовых рынках и товарных биржах;

– фактор 3: быстрая персональная доставка самого разного продукта, в том числе имеющего заданные потребителем индивидуальные свойства, в любую точку мира по желанию заказчика;

– фактор 4: высокая скорость перетока капиталов, зависящая, в конечном счете, исключительно от их объективной ликвидности.

Также целесообразно уточнить основные этапы разработки стратегии, на которые глобализация оказывает влияние.

Этап 1. Оценка стратегической позиции бизнесов предпринимательского конгломерата (продуктовые, географические границы рынка, основные свойства бизнеса, состояние внешней и внутренней среды).

Этап 2. Определение уровней адекватности организационной структуры бизнеса стадии его жизненного цикла в рамках конгломерата и рынка в целом.

Этап 3. Анализ параметров эффективности бизнеса по сравнению с другими бизнесами конгломерата, а также по сравнению с конкурентами и лидерами в масштабах вида экономической деятельности.

Этап 4. Выбор приоритетных направлений адаптации внутренней структуры бизнеса, а также кооперативной структуры конгломерата в целом для повышения адаптивности к условиям внешней среды и глобальной конкуренции (Фирсенко, 2021: 38).

Наиболее объективным способом проведения анализа, по нашему мнению, является экспертный опрос без обучения, позволяющий получить мнения экспертов по всем свойствам влияния вне зависимости от чужих мнений. Для сбора и обобщения экспертных мнений составляется анкета.

В рамках анкет рассматривается 16 ситуаций, когда фактор глобализации оказывает влияние на этап разработки стратегии (например, ситуация 1 – фактор 1 оказывает влияние на этап 1, ситуация 2 – фактор 1 оказывает влияние на этап 2 и т. д. до ситуации 16 – фактор 4 оказывает влияние на этап 4). Результаты опроса по характеру воздействия глобализации на различные этапы разработки стратегии предпринимательского конгломерата представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица характера эффекта воздействия, %[1]

	Этап 1	**Этап 2**	**Этап 3**	**Этап 4**	**Среднее**
Фактор 1					74,17
Фактор 2					79,17
Фактор 3					80,00
Фактор 4					86,67
Среднее	79,17	83,33	74,17	83,33	

Примечание. Доля положительных ответов выделена белым фоном, доля отрицательных ответов – черным.

В опросе принимали участие предприниматели, проходящие обучение в ТОО «Высшая школа экономики «Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов» в 2020–2021 учебном году. Как видно из таблицы 1, наименее положительно респонденты оценивают ситуацию 3, т. е. влияние распространения производственных мощностей и капиталов различной природы и происхождения вне зависимости от их начальной локальной принадлежности на параметры эффективности бизнеса по сравнению с другими бизнесами конгломерата, а также по сравнению с конкурентами и лидерами в масштабах вида экономической деятельности.

В свою очередь, наиболее положительное влияние, по мнению респондентов, оказывает ситуация 13 – влияние высокой скорости перетока капиталов, зависящей исключительно от их объективной ликвидности, на оценку стратегической позиции бизнесов предпринимательского конгломерата (продуктовые, географические границы рынка, основные свойства бизнеса, состояние внешней и внутренней среды). По нашему мнению, данная ситуация в большей степени обусловлена скорее отсутствием влияния как такового, нежели наличием положительного влияния.

[1] Источник: рассчитано автором.

Если говорить об общем влиянии, то здесь нужно отметить, что наиболее влияющим является фактор распространения производственных мощностей и капиталов различной природы и происхождения вне зависимости от их начальной локальной принадлежности. Соответственно, наиболее подверженными влиянию являются этапы 2 – Определение уровней адекватности организационной структуры бизнеса стадии его жизненного цикла в рамках конгломерата и рынка в целом, и 4 – Выбор приоритетных направлений адаптации внутренней структуры бизнеса, а также кооперативной структуры конгломерата в целом для повышения адаптивности к условиям внешней среды и глобальной конкуренции.

Более развернутая ситуация наблюдается при определении степени проникновения и силы воздействия факторов глобализации на процесс разработки стратегии предпринимательского конгломерата. Для более наглядного представления мнений все ответы сгруппированы на координатной плоскости, по оси абсцисс которой отложен рейтинг ситуации по степени проникновения, а по оси ординат – рейтинг по силе воздействия. Здесь надо учитывать, что ответы респондентов по баллам распределяются неравномерно, поэтому возможны сдвиги ситуаций на плоскости в зависимости от региона, делового климата и других факторов[1]. Полученная диаграмма влияния представлена на рисунке 1.

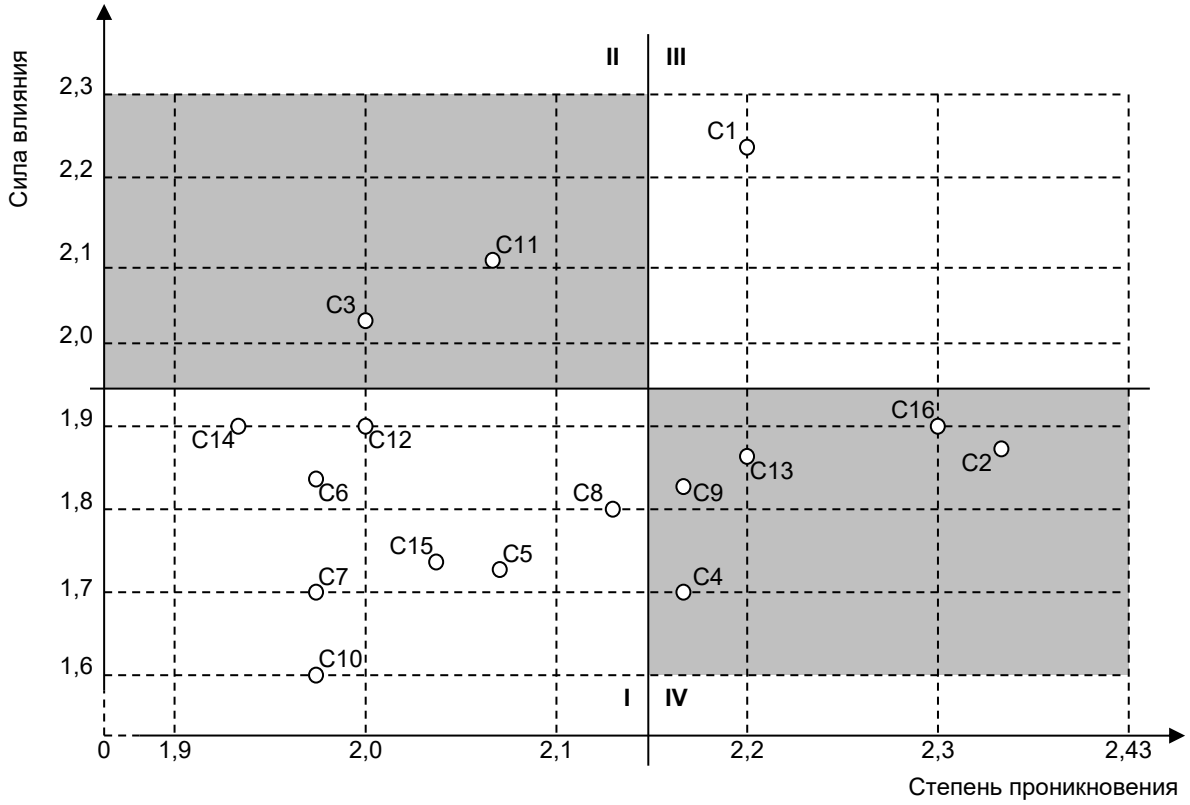


Рисунок 1 – Диаграмма влияния факторов глобализации на разработку стратегии предпринимательского конгломерата[2]

Координатная плоскость разбита на квадранты, позволяющие группировать ситуации по степени их проникновения и силе влияния на разработку стратегии предпринимательского конгломерата. Например, в квадрант I попадают ситуации, которые неглубоко проникают в стратегию и не оказывают сильного влияния на процесс ее разработки. На практике это означает, что конкретный предпринимательский конгломерат может при разработке своей стратегии пренебречь данными факторами влияния глобализации. Однако при этом очень важно уделить повышенное внимание ситуациям, попадающим в квадрант III.

Как видно из рисунка 1, наиболее важной является ситуация 1 – Влияние распространения производственных мощностей и капиталов различной природы и происхождения вне зависимости от их начальной локальной принадлежности на оценку стратегической позиции бизнесов

[1] Бутина А.А. Финансовый анализ организаций, реализующих прикладные проекты, в контенте цифровой экономики : дис. ... канд. экономю наук. СПб., 2021. 233 с.

[2] Источник: построено автором на основании результатов анкетирования.

предпринимательского конгломерата (продуктовые, географические границы рынка, основные свойства бизнеса, состояние внешней и внутренней среды). Именно она должна с наибольшим вниманием учитываться при разработке стратегии. Тогда как ситуации 5–8, 10, 12, 14, 15 не оказывают сильного влияния.

Соответственно, ситуации из квадрантов II и IV имеют промежуточный характер, поэтому в рамках разработки стратегии им может быть присвоен статус «мониторинг». Это позволит своевременно и оперативно учесть их при повышении степени проникновения или силы влияния соответственно.

Завершающим шагом анализа влияния факторов глобализации на стратегию предпринимательского конгломерата является оценка источника мультипликативного эффекта воздействия. По нашему мнению, мультипликативный эффект воздействия глобализации на стратегию проявляется в изменении объема ресурсов на решение конкретной стратегической задачи под влиянием фактора глобализации.

Например, до учета фактора глобализации размер затрат на привлечение персонала в расчете на одного работника составлял 5 ресурсных единиц, но в связи с появлением возможности международной трудовой миграции в стране наблюдается отток специалистов требуемой квалификации. В результате стоимость привлечения персонала в расчете на одного работника возрастает до 6 ресурсных единиц. В таком случае можно говорить, что возникает мультипликативный эффект от влияния глобализации, размер которого в абсолютном выражении измеряется по следующей формуле:

$$МЭ = З_С - З_Г,$$

где $МЭ$ – мультипликативный эффект в абсолютном выражении;

$З_С$ – затраты на решение стратегической задачи без учета глобализации (затраты страновые);

$З_Г$ – затраты на решение стратегической задачи с учетом влияния глобализации (затраты глобализационные).

Объективно говоря, в условиях глобализации отдельные затраты, например на маркетинг и продвижение, особенно в цифровую эпоху могут существенно снижаться. Поэтому абсолютное значение мультипликатора является достаточно наглядным представлением влияния различных факторов глобализации на стратегию предпринимательского конгломерата (Власов, 2018). Общий размер мультипликативных эффектов в абсолютном выражении позволяет оценить, насколько предпринимательский конгломерат смог приспособиться к воздействию глобализации на отрасль и страну основного бизнеса (Абрамова, Капралова, 2020).

С точки зрения прогнозирования мультипликативного эффекта, по нашему мнению, целесообразно проводить декомпозицию влияния на основании раздельного анализа рассматриваемых ситуаций влияния. С учетом декомпозиции составляется матрица источника мультипликативного эффекта, отражающая вероятность корректировки затрат на решение стратегических задач под воздействием глобализации. Примерный вид подобной матрицы представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Матрица источника мультипликативного эффекта воздействия[1]

	Этап 1	**Этап 2**	**Этап 3**	**Этап 4**
Фактор 1	Вероятность, масштаб	Вероятность, масштаб	Вероятность, масштаб	Вероятность, масштаб
Фактор 2	Вероятность, масштаб	Вероятность, масштаб	Вероятность, масштаб	Вероятность, масштаб
Фактор 3	Вероятность, масштаб	Вероятность, масштаб	Вероятность, масштаб	Вероятность, масштаб
Фактор 4	Вероятность, масштаб	Вероятность, масштаб	Вероятность, масштаб	Вероятность, масштаб

Таким образом, у руководителей предпринимательского конгломерата появляется аналитический инструментарий, позволяющий количественно оценивать влияние различных факторов глобализации на процесс разработки стратегии. Причем в процессе анализа выясняется не только характер влияния (положительный/отрицательный), но и степень проникновения в зависимости от характера и основных направлений деятельности, а также сила влияния в зависимости от границ приоритетных рынков.

Если не принимать во внимание факт влияния глобализации, то разработка эффективного механизма построения системы управления предпринимательским конгломератом станет сложной задачей. Здесь важно учитывать накопленный опыт оценки влияния глобализации (Аброси-

[1] Источник: разработано автором.

мов, 2012). Например, прогрессивные инновационные компании в настоящее время вводят систему мер по внедрению тенденций глобализации в свою деятельность по стратегическому планированию:

1) предлагают новые модели будущего с учетом нового витка развития человечества;

2) своими технологическими решениями создают новые модели поведения не только работников, но и потребителей;

3) внедряют новые виды социальных коммуникаций, расширяя спектр технических средств и коммуникационное поле;

4) создают общие универсальные ценности.

В идеале каждый предпринимательский конгломерат должен стремиться к тому, чтобы использовать данные меры в своей деятельности по стратегическому планированию и выстраивать механизмы построения системы управления, опираясь на эти меры. Здесь важно понимать, что данный подход не годится для государственных компаний, стратегически важных для обеспечения безопасности и жизнедеятельности стран и предприятий (Адаменко, Хорольская, Петров, 2020).

Очень часто наличие доступа к уникальным ресурсам или секретным технологиям предполагает, что система управления должна выстраиваться с одной целью – выполнить поставленные государством задачи, которые могут быть политически обоснованы, но иррациональны в экономическом плане, хотя это в некоторой степени может оказать сильное влияние на будущее (Тахумова, 2010). По нашему мнению, предложенная методика анализа влияния факторов глобализации позволяет учесть данные особенности отдельных категорий хозяйствующих субъектов. А это, в свою очередь, дает возможность корректировать свои усилия в зависимости от полученных результатов анализа. Например, для «закрытых» предприятий все факторы на всех этапах разработки стратегии могут получить максимальные отрицательные оценки, а также могут быть наделены максимальной степенью проникновения и силой влияния. Тогда предприятие будет учитывать эти факторы именно как приоритетные угрозы и сможет выстроить приоритеты развития, создавая специальные меры по минимизации угроз (Калачева, 2015).

Наименее сильно, на наш взгляд, факторы глобализации влияют на основу – то, на чем зарождается деятельность любой деловой структуры. Мы считаем, что это – бизнес-идея. Именно качественная и востребованная рынком бизнес-идея позволяет предпринимательскому конгломерату формировать вокруг нее достаточный кадровый потенциал, создавать производственные мощности, привлекать инвестиции и партнеров.

Также важно понимать, что в современных условиях высокой прозрачности информационной среды очень большое влияние на реализацию разрабатываемых стратегических решений, обеспечение их конфиденциальности, а также эффективности использования выделенных ресурсов оказывает конкретный работник (Софронова, 2005). Именно поэтому во многих наиболее активных и динамично развивающихся компаниях особое внимание уделяется работе с персоналом.

Развивая данный тезис, можно утверждать, что одной из основных составляющих механизма управления предпринимательским конгломератом является система стимулирования персонала. Современная практика показывает, что данная система должна быть динамичной, учитывать объективные жизненные обстоятельства. То есть система стимулирования должна отвечать реалиям той среды, в которой она функционирует, а также четко адаптироваться к рыночным особенностям предпринимательского конгломерата. Только в этом случае возможно добиться того, что все бизнесы конгломерата будут эффективны.

Поэтому ключевой составляющей системы управления является корпоративная культура, которая носит в себе все основные принципы управления предпринимательским конгломератом. Корпоративная культура, как правило, стоит в стороне от национальных традиций и обычаев, ни в коей мере не вступая с ними в противоречия. Она выступает связующим звеном между идеей предпринимательского конгломерата и его работниками, одновременно позволяя работникам лучше понимать задачи, стоящие перед предпринимательским конгломератом и активно участвовать в их реализации для воплощения бизнес-идеи предпринимательского конгломерата.

Значение корпоративной культуры трудно переоценить. Она оказывает влияние и может трансформировать основную идею предпринимательского конгломерата – настолько она сильна. В больших предпринимательских объединениях основной трудностью является сохранение корпоративной культуры и ее принципов во всех странах присутствия, так как национальный колорит, традиции и т. д. могут в какой-то момент времени преобладать над корпоративной культурой.

Нередко наблюдается определенная адаптация корпоративной культуры в тех странах, где рынок интересен, а принять корпоративную культуру страна не может. Предпринимательский конгломерат в таких случаях может пойти даже на изменение бренда, что, конечно, показывает их исключительно коммерческую составляющую и нацеленность на решение стратегических задач в условиях влияния глобализации.

Таким образом, основная цель корпоративной культуры в эпоху глобализации – это создание единой моральной атмосферы для дальнейшего эффективного развития предпринимательского конгломерата во всех регионах ведения бизнеса и снижение негативного влияния факторов глобализации на процесс разработки и реализации стратегии. На начальном этапе функционирования предпринимательского конгломерата корпоративная культура представляет собой общие принципы общения всех сотрудников. То есть культура каждого работника в отдельности, а также субкультуры участников конгломерата, объединяясь со всеми вместе, создают единую корпоративную культуру конгломерата. Однако на более глубоких стадиях развития нужно оставлять только лучшие общие черты, соизмерять ее с мировой культурой, выделяя высокие ценности.

Основой корпоративной культуры должно быть лидерство как ключевое преимущество, но не номинальное, а основанное на тех ценностях и принципах, фундаментом которых является функционирование на целевых рынках конгломерата. То есть принципы внутреннего лидерства должны быть зеркальны принципам внешнего лидерства, позволяющим предпринимательскому конгломерату и его участникам достичь лидирующих позиций на мировом уровне.

Таким образом, те ценности, которые являются базовыми для лидеров мирового рынка, должны стать базовыми и для корпоративной культуры предпринимательского конгломерата, существующей в эффективной системе управления в условиях глобализации. Фактически глобализация предлагает путь создания корпоративной культуры, основанной на лидерстве и мультинациональной толерантности. При этом национальные особенности должны быть базовыми критериями национальной адаптации корпоративной культуры для повышения эффективности деятельности на локальных рынках.

С учетом изложенного можно утверждать, что при разработке стратегии развития предпринимательского конгломерата в условиях глобализации необходимо учитывать, что эмоциональное лидерство должно проявляться как внутри, так и снаружи конгломерата. По нашему мнению, эмоциональное лидерство представляет собой мудрое руководство и видение будущих целей предпринимательского конгломерата.

Предпринимательский конгломерат может не нести глобальных новаторских идей, но быть, к примеру, лучшим в сервисе. Практика показывает, что в условиях глобализации возможны следующие формы проявления лидерства:

– внутренне лидерство – стремление каждого работника предпринимательского конгломерата довести до совершенства свою работу, не теряя при этом командного духа, и с охотой помогать другим достичь таких же результатов, делиться успешным опытом, стилем работы и жизни, который приводит к таким результатам;

– внешнее лидерство – предпринимательский конгломерат должны любить потребители, контрагенты, социальная среда, в идеале «весь мир» должен работать в конгломерате по совместительству, каждый должен принимать участие и чувствовать, что в успехе предпринимательского конгломерата есть и часть его индивидуального труда.

По нашему мнению, мультинациональность содержит в себе значительные конкурентные преимущества, а основанная на ней структура бизнеса обречена на успех. Только нация наиболее полно отражает культуру, темперамент, аналитические способности каждого индивида и, сформировав кадровый состав предпринимательского конгломерата по принципу мультинациональности, все это накопленное богатство конвертируется в бизнес-успехи.

Этот принцип построения корпоративной культуры уже перенимают успешные мировые компании, включая данную задачу в процесс создания эффективной корпоративной структуры предпринимательского конгломерата. Несмотря на то, что критерии создания эффективной корпоративной культуры больше относятся к качественным, нежели к количественным выражениям, их необходимо оценивать в процессе разработки стратегии развития предпринимательского конгломерата. Приведем основные принципы по этапам создания эффективной корпоративной структуры.

1. Формирование команды:

а) критерий отбора кадров – исключительно по профессиональным качествам, отдавая предпочтение в равной мере как командным игрокам, так и одиночкам;

б) стратегические цели – основой для формирования команды должны быть стратегические цели предпринимательского конгломерата. Подбирая каждого сотрудника, нужно видеть его место в предпринимательском конгломерате в будущем и ответить на вопрос: сможет ли он решать те задачи, которые перед ним будут стоять?

2. Сплочение команды:

а) поощрять внутренние контакты между людьми и отделами, ставить такие цели и задачи, которые будут способствовать кооперации;

б) целевые показатели должны быть достижимы.

3. Формирование корпоративной культуры:

а) несмотря на то, что формирование корпоративной культуры выделено в самостоятельный этап и по порядку идет третьим, безусловно, оно начинается в минимальном виде в самом начале, а после находит свое проявление как корпоративная культура;

б) формирование общих ценностей – провозглашаются общие ценности для всех сотрудников;

в) формируется облик предпринимательского конгломерата – как должен выглядеть и вести себя каждый сотрудник;

г) отношение предпринимательского конгломерата к своим потребителям, контрагентам, социальной среде.

4. Естественная корпоративная культура:

а) корпоративная культура настолько вживается в предпринимательский конгломерат и так тесно взаимодействует с внешним окружением, что не нуждается в регламентированности;

б) каждый работник, попадающий в деловую среду предпринимательского конгломерата, становится моментально заражен этим «вирусом» корпоративной культуры, и даже до того момента, как он стал сотрудником, он жил, потенциально стремясь дотянуться до этих высоких стандартов;

в) корпоративная культура мягко эволюционирует вместе с предпринимательским конгломератом, в ней изначально заложены высокие идеалы общечеловеческих ценностей.

5. Задачи корпоративной культуры:

а) обеспечить уважение как внутри предпринимательского конгломерата, так и к каждому клиенту и партнеру;

б) построить отношения, опираясь на самые высокие морально этические стандарты;

в) вести честный бизнес;

г) создать облик сотрудника предпринимательского конгломерата и самого предпринимательского конгломерата, в котором внутренняя составляющая будет соответствовать внешней рекламной оболочке.

Вывод. В результате учета влияния факторов глобализации на этапы создания стратегии развития предпринимательского конгломерата возникает комплекс предпосылок для трансформации корпоративной культуры конгломерата за счет декомпозиции и раздельного анализа ситуаций влияния. Такой локализованный по ситуациям количественный и качественный анализ позволяет создать деловую среду, обосновать бизнес-идею и реализовать эту идею на всех целевых рынках, во всех странах и отраслях присутствия предпринимательского конгломерата.

Список источников:

Абрамова Е.А., Капралова М.А. Оптимизация бизнес-процессов текстильного предприятия // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2020. № 2. С. 8–18.

Абросимов Н.В. Зарубежный опыт инновационного развития кадрового потенциала организации // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. 2012. № 1. С. 30–33.

Адаменко А.А., Хорольская Т.Е., Петров Д.В. Роль стратегического планирования в развитии предпринимательской деятельности // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 29 (3). С. 24–27.

Баранов А.А., Альбицкий В.Ю. Смертность детского населения России. М., 2007. 328 с.

Власов Д.А. Методика количественного анализа при принятии решений в различных информационных условиях // Системные технологии. 2018. № 4 (29). С. 18–29.

Калачева Е.А. Функциональный и процессный подходы к управлению // Фундаментальные проблемы радиоэлектронного приборостроения. 2015. Т. 15, № 1. С. 143–146.

Софронова О.Б. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.: Менеджмент. 2005. № 2. С. 58–64.

Тахумова О.В. Инновационные аспекты повышения международной конкурентоспособности российской продукции // Вестник Московского государственного областного университета. Сер.: Экономика. 2010. № 4. С. 57–60.

Фирсенко Д.В. Возможности развития системы стратегического управления предпринимательским конгломератом в современных условиях // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2020. Т. 19, № 4. С. 52–63. https://doi.org/10.24182/2073-6258-2020-19-4-52-63.

Фирсенко Д.В. Основные факторы влияния глобализации на стратегическое управление предпринимательским конгломератом // Общество: политика, экономика, право. 2021. № 7 (96). С. 35–43. https://doi.org/10.24158/pep.2021.7.6.

Фирсенко Д.В. Сущность предпринимательского конгломерата как организационно-управленческого явления в глобальной экономической среде // Дискуссия. 2020а. № 6 (103). С. 15–24. https://doi.org/10.24411/2077-7639-2019-10079.

References:

Abramova, E.A. & Kapralova, M.A. (2020) Optimization of Business Processes of a Textile Enterprise. *Modern High Technologies. Regional Application*. (2), 8–18. (In Russian)

Abrosimov, N.V. (2018) Foreign Experience of Innovative Development of Personnel Capacity in a Company. *Moscow Witte University Bulletin. Series 1: Economics and Managemen*. (4), 100–112. (In Russian)

Adamenko, A.A., Khorolskaya, T.E. & Petrov, D.V. (2020) The Role of Strategic Planning in the Development of Entrepreneurship. *Natural-Humanitarian Studies*. (29), 24–27. (In Russian)

Baranov, A.A. & Albitskiy V.Yu. (2007) *Smertnost' detskogo naseleniya Rossii* [Mortality of children population in Russia]. Moscow, Litterra. (In Russian)

Firsenko, D.V. (2021) Main Factors of Globalization Impact on the Entrepreneurial Conglomerate Strategic Management. *Society: Politics, Economics, Law*. (7), 35–43. Available from: doi:10.24158/pep.2021.7.6 (In Russian)

Firsenko, D.V. (2020) Opportunities for the Developmentof a Strategic Management Systemfor an Entrepreneurial Conglomerate in Modern Conditions. *Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*. 19 (4), 52–63. Available from: doi:10.24182/2073-6258-2020-19-4-52-63 (In Russian)

Firsenko, D.V. (2020a) The Essence of an Entrepreneurial Conglomerate as an Organizational and Managerial Phenomenon in the Global Economic Environment. *Discussion*. (6), 15–24. Available from: doi:10.24411/2077-7639-2019-10079 (In Russian)

Kalacheva, E.A. (2015) Funktsional'nyi i protsessnyi podkhody k upravleniyu. *Fundamental'nye problemy radioelektronnogo priborostroeniya* [*Fundamental problems of electronic instrumentation*].15 (1), 143–146. (In Russian)

Sofronova, O.B. (2005) Adaptatsiya zarubezhnykh tekhnologii upravleniya v rossiiskikh kompaniyakh [Adaptation of foreign management technologies in Russian companies]. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. (2), 58–64. (In Russian)

Takhumova, O.V. (2010) Innovatsionnye aspekty povysheniya mezhdunarodnoi konkurentosposobnosti rossiiskoi produktsii [Innovative aspects of increasing the international competitiveness of Russian products]. *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics*. (4), 57–60. (In Russian)

Vlasov, D.A. (2018) Technique of the Quantitative Analysis at Decision-Making in Various Information Conditions. *System Technologies*. (4), 18–29. (In Russian)

Информация об авторе

Д.В. Фирсенко – кандидат экономических наук, магистр юриспруденции, генеральный директор Высшей школы экономики «Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов», Алматы, Республика Казахстан.

https://elibrary.ru/author_profile.asp?authorid=1093918.

Information about the author

D.V. Firsenko – PhD in Economics, Master of Law, General Director of Higher School of Economics “Institute of Professional Accountants and Auditors”, Almaty, Republic of Kazakhstan.

https://elibrary.ru/author_profile.asp?authorid=1093918.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 21.06.2022;
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 13.07.2022;
Принята к публикации / Accepted for publication 09.08.2022.