

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭЛЕМЕНТ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

Наталья Сергеевна КОЗЫРЬ<sup>а,\*</sup>, Александр Александрович МАЛЬКОВ<sup>б</sup>

<sup>а</sup> кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет, Краснодар, Российская Федерация  
n\_k@mail.ru

<sup>б</sup> студент экономического факультета, Кубанский государственный университет, Краснодар, Российская Федерация  
goal444@yandex.ru

\* Ответственный автор

### История статьи:

Принята 23.07.2015  
Одобрена 04.08.2015

УДК 330.5

JEL: G32, M14, M16, O10, O57

### Аннотация

**Тема.** В статье исследуются аспекты влияния национальной корпоративной культуры на безопасность государства. Авторами рассмотрены компании – лидеры национальной экономики РФ (ПАО «ЛУКОЙЛ», «Газпром») и США (Apple, Google). Такой выбор основан на том, что экономика США ежегодно занимает первое место в рейтинге мировой конкурентоспособности IMD.

**Цели и задачи.** Выявление конкурентоспособных компонентов корпоративной культуры, которые позволят повысить национальную безопасность РФ. Авторами исследования поставлены следующие задачи: рассмотрение взаимосвязи корпоративной культуры и национальной безопасности государства; изучение принципов формирования корпоративной культуры на примере компаний – лидеров национальной экономики; предложение направления развития корпоративной культуры для российских компаний.

**Методология.** Рассмотрены теоретические работы в области корпоративного сектора экономики, конкурентоспособности компаний, национальной безопасности. Использованы данные Ежегодника мировой конкурентоспособности стран IMD (World Competitiveness Yearbook) и исследования о капитализации мировых брендов (Forbes, Millward Brown Optimor и др.).

**Результаты.** Показано, что корпоративная культура и национальная безопасность независимо друг от друга тесно связаны с конкурентоспособностью государства. Известно, что международные аналитические центры признают США как лидера конкурентоспособности, и десятку самых дорогих брендов возглавляют американские компании. В связи с этим российским компаниям необходимо работать над формированием корпоративной культуры, основанной на возрождении национальных исторических принципов ведения дел. Предложены корпоративные принципы ведения экономических дел, которые позволят увеличить патриотизм российского бизнеса.

**Выводы.** Экономическая безопасность должна рассматриваться как система, в которой корпоративная культура является функциональным элементом эффективности национального бизнеса в интересах процветания государства. Тесная взаимосвязь экономики государства с «гармоничной» корпоративной культурой позволит повысить показатели РФ в рейтинге мировой конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, стоимость бизнеса, конкурентоспособность, индекс конкурентоспособности

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

### Корпоративная культура и национальная безопасность как факторы экономической конкурентоспособности государства

Понятие «корпоративная культура» уже давно вошло в экономическую литературу, при этом толкование данного термина включает в себя множество различных аспектов, а на практике он используется гораздо шире, чем простое описание менеджмента организации. Так, например, в масштабах

отдельных хозяйствующих субъектов выявлено, что корпоративная культура способна повышать конкурентоспособность предприятия<sup>1</sup> [1, 2], при этом от эффективности организации социально-экономической деятельности в корпоративном

<sup>1</sup> Назаров Д.М., Давыдкин Е.В. Синергетическая сущность управления корпоративной культурой труда как бизнес-процессом промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 37. С. 15–20.

секторе зависит капитализация бизнеса [3, 4], вследствие чего улучшается качество национального финансового и фондового рынка [5–7]. Само по себе сочетание понятий «культура» и «корпорация» содержит в себе большую смысловую нагрузку из разных сфер научного познания [8, 9], затрагивая аспекты конкурентоспособности государства и формирование национального самосознания.

Современное состояние мировой общественно-политической жизни характеризуется повышенной значимостью хозяйствующих субъектов, деятельность которых оказывает значительное влияние как на экономику отдельной страны, так и на другие государства [10, 11]. Наличие крупных национальных корпораций с высоким уровнем капитализации способствует укреплению социальных и политических институтов внутри страны, а также обеспечивает стабильность и конкурентоспособность отечественной экономики в глобальном мире<sup>2</sup>.

Корпоративная культура должна стать объектом целенаправленного управления на микроуровне, безусловно, с учетом макроэкономических интересов государства. Другими словами, грамотно сформированная профессиональная культура в отечественном корпоративном секторе экономики способна повысить уровень национальной безопасности России. В связи с этим *корпоративная культура* как экономическая категория – это фундамент для построения стабильных и жизнеспособных коммерческих структур, которые призваны катализировать процессы, влияющие на экономический рост государства и позитивную динамику показателей конкурентоспособности страны.

В свою очередь, показателем национальной безопасности является способность государства самостоятельно вести хозяйство внутри страны с учетом своих интересов. Национальная и экономическая безопасность в трудах российских ученых-экономистов часто используются как равнозначные термины, где в качестве синонима используется понятие «конкурентоспособность государства» [12, 13]. Следует подчеркнуть, что описание национальной безопасности в учебной литературе обычно затрагивает аспекты сопоставления России с экономикой США<sup>3</sup>. Наряду

с этим, по мнению В.К. Сенчагова [14], интересы Америки распространяются на все международные отношения, где вопросы экономики других стран являются частью внутренних приоритетов государства.

Здесь важно отметить многогранность понятия «национальная безопасность», которое по своему семантическому значению не имеет границ, однако на практике ограничивается масштабом власти отдельной страны в геополитическом пространстве, где наибольший авторитет принадлежит Америке. Так, в работе Г.Н. Макаровой обозначено, что основным критерием конкурентоспособности является «способность государств хотя бы по каким-то вопросам мировой экономики и политики противостоять самой мощной и агрессивной стране – США» [15].

Таким образом, корпоративная культура и национальная безопасность независимо друг от друга тесно связаны с конкурентоспособностью государства. В связи с тем, что в научной литературе эталоном «национальной безопасности» обозначается экономика США, авторами предлагается следующий алгоритм исследования: 1) сопоставление показателей мировой конкурентоспособности России и США (по данным IMD 2015); 2) анализ подходов к формированию корпоративной культуры национальных корпораций РФ (ПАО «ЛУКОЙЛ» и «Газпром») и США (Apple, Google); 3) выявление конкурентоспособных компонентов корпоративной культуры, которые могут повысить национальную безопасность РФ.

#### **Оценка национальной безопасности на основе рейтинга конкурентоспособности IMD**

Индикатором оценки национальной безопасности государства в геополитическом пространстве являются различные рейтинги конкурентоспособности стран; при этом всего два рейтинга – ВЭФ и IMD – дают комплексную сравнительную оценку<sup>4</sup>.

Изучение вопросов корпоративной культуры в системе национальной безопасности государства базируется на методике IMD, поскольку это ранжирование лучше демонстрирует сопоставление показателей мировой конкурентоспособности России и США. Так, согласно материалам, опубликованным в последнем Ежегоднике мировой конкурентоспособности

<sup>2</sup> Кизим А.А., Козырь Н.С., Пятков В.С. Интернационализация бизнеса: транснациональные корпорации, эволюция подходов // Наука и экономика. 2011. № 1-5. С. 8-13.

<sup>3</sup> Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России. Общий курс: учебник. М.: Бином. 2012. 815 с.; Богомолов В.А. Экономическая безопасность: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ, 2012. 295 с.

<sup>4</sup> Козырь Н.С. Подходы к оценке глобальной конкурентоспособности // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 26. С. 39–52.

Таблица 1

Мировой рейтинг конкурентоспособности США и России по данным IMD за 2005–2015 гг.

Год	США		Россия	
	Место в рейтинге	Конкурентоспособность, %	Место в рейтинге	Конкурентоспособность, %
2015	1-е	100	45-е	58,510
2014	1-е	100	38-е	57,997
2013	1-е	100	42-е	56,809
2012	2-е	97,755	48-е	55,159
2011	1-е	100	49-е	58,376
2010	3-е	99,091	51-е	49,318
2009	1-е	100	49-е	52,770
2008	1-е	100	47-е	45,736
2007	1-е	100	43-е	47,315
2006	1-е	100	54-е	44,738
2005	1-е	100	54-е	43,591

стран IMD (*World Competitiveness Yearbook*), 1-е место занимает США<sup>5</sup>. В соответствии с методикой IMD наиболее конкурентоспособной экономике присваивается коэффициент 1 и общая оценка, равная 100% – соответственно, показатели других стран рассчитываются в сопоставлении с лидером. Так, Российская Федерация, по оценке IMD 2015 года, соответствует 58,5% от конкурентоспособности США и занимает 45-е место в рейтинге (табл. 1). В 2015 г. опубликовано 27-е издание ежегодника, в котором приведены оценки 61 государства на основе 338 различных критериев.

Анализ рейтингов конкурентоспособности США и России, по данным IMD за 2005–2015 гг., показывает, что на протяжении всего периода в экономике РФ наблюдалось сокращение процентного отставания от лидера (за исключением 2010 г.); при этом занимаемое место среди всех стран не всегда пропорционально улучшалось. Так, например, в 2015 г. показатель России улучшился на 0,513%, однако рейтинг страны снизился на 7 пунктов. Наряду с этим в 2010–2012 гг. экономика США незначительно теряла свои позиции в мировом рейтинге конкурентоспособности IMD:

- в 2010 г. лидером конкурентоспособности являлся Сингапур (100%), на 2-м месте находился Гонконг (99,357%);
- в 2011г. 1-е место разделили два государства – США и Гонконг;
- в 2012 г. лидером конкурентоспособности являлся Гонконг (100%).

Соответственно, за этот период процентный показатель конкурентоспособности РФ

рассчитывался в сопоставлении с Гонконгом и Сингапуром. Рейтинг составляется на основе 4 групп факторов, каждый из которых содержит пять блоков оценочных критериев (всего 20). Так, в 2015 г. по каждому фактору США и России отмечено следующее ранжирование (рис. 1):

- 1) экономические показатели: США – 1-е место, Россия – 43-е место;
- 2) эффективность правительства: США – 23-е место, Россия – 44-е место;
- 3) эффективность бизнеса: США – 2-е место, Россия – 54-е место;
- 4) инфраструктура: США – 1-е место, Россия – 36-е место.

На основе данных конкурентоспособности за 2015 г. видно, что экономика США занимает 1-е место далеко не по всем показателям. Что касается второй группы факторов (эффективность правительства), два показателя из пяти в России имеют оценку выше, чем США («государственные финансы» и «фискальная политика»). Однако в целом другие показатели значительно уступают рейтингу США.

Исследовательский институт IMD называет себя лидером в области изучения и составления рейтингов мировой экономики конкурентоспособности. Несмотря на то, что 2/3 данных содержат четкие статистические показатели и всего 1/3 составляется на основе экспертного опроса общественного мнения представителей авторитетных бизнес-сообществ, общий рейтинг является политизированным и в последнее время все чаще подвергается критике со стороны ученых-экономистов [16–18].

В России ассоциированным партнером IMD является Московская школа бизнеса (*Moscow*

<sup>5</sup> The 2015 IMD World Competitiveness Scoreboard. URL: <http://imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>.

Рисунок 1

Рейтинг (место) конкурентоспособности США и России по данным IMD за 2015 г.

*а* – экономические показатели; *б* – эффективность правительства; *в* – эффективность бизнеса; *г* – инфраструктура

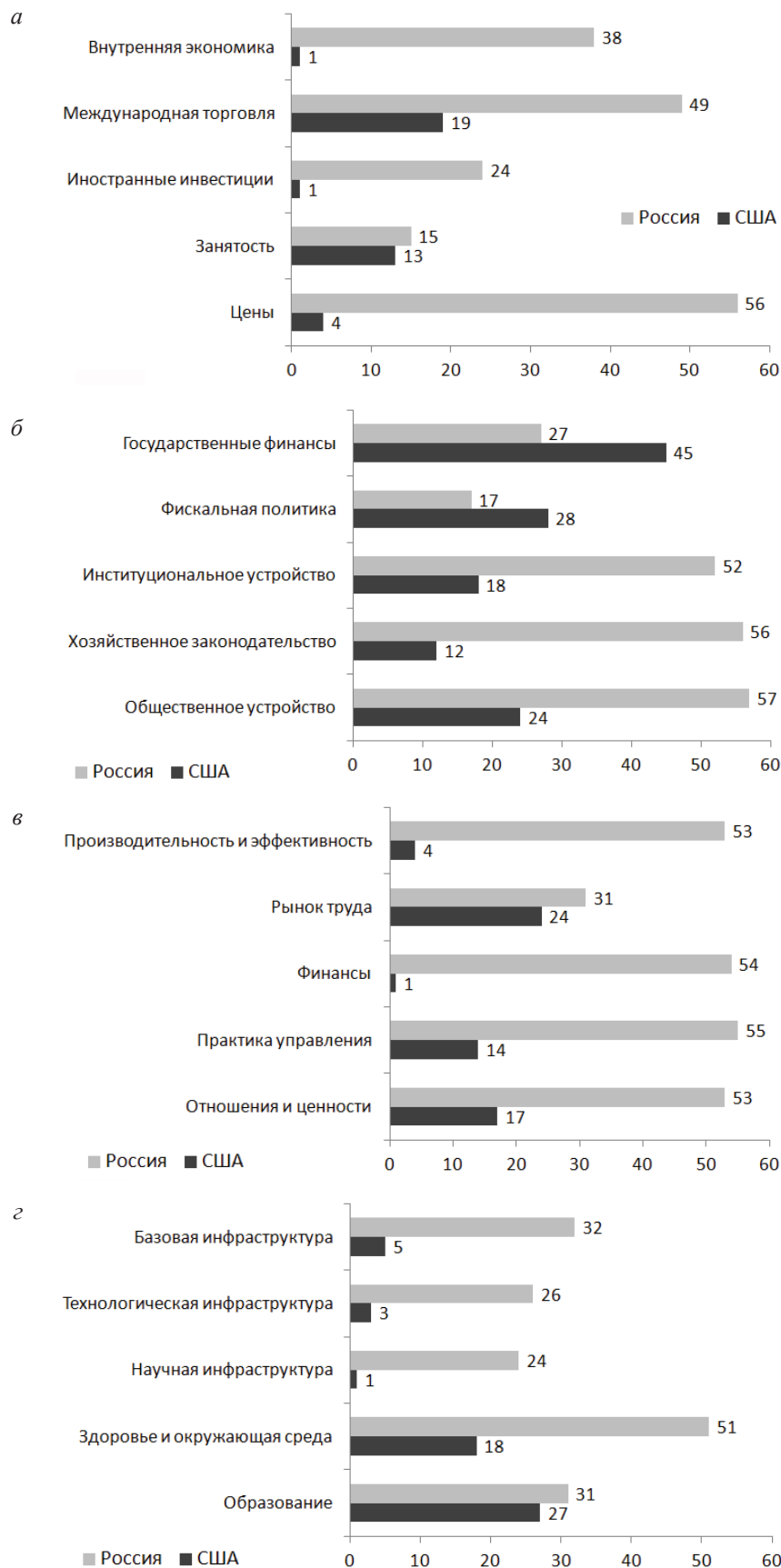


Таблица 2

Топ-10 самых дорогих мировых брендов, по оценке экспертов Forbes

Бренд (страна)	Место в 2014 г. (2013 г.)	Стоимость бренда в 2014 г. (2013 г.), млрд долл.	Изменение стоимости бренда за 2014 г. (2013 г.), %	Годовой доход компании в 2014 г. (2013 г.), млрд долл.	Затраты на рекламу компании в 2014 г. (2013 г.), млн долл.	Индустрия
Apple (США)	1-е (1-е)	124,2 (104,3)	+19 (+20)	170,9 (156,5)	1,100 (1,100)	Технологическая
Microsoft (США)	2-е (2-е)	63 (56,7)	+11 (+4)	86,7 (77,8)	2,300 (2,600)	Технологическая
Google (США)	3-е (5-е)	56,6 (47,3)	+19 (+26)	51,4 (43,5)	2,848 (772)	Технологическая
Coca-Cola (США)	4-е (3-е)	56,1 (54,9)	+2 (+9)	23,8 (23,5)	3,266 (3,342)	Пищевая
IBM (США)	5-е (4-е)	47,9 (50,7)	-5 (+5)	99,8 (104,5)	1,294 (1,339)	Технологическая
McDonald's (США)	6-е (6-е)	39,9 (39,4)	+1 (+5)	89,1 (88,3)	808 (788)	Рестораны
General Electric (США)	7-е (7-е)	37,1 (34,2)	+9 (+2)	126,0 (132,1)	– (–)	Диверсифицированная
Samsung (Республика Корея)	8-е (9-е)	35 (29,5)	+19 (+53)	209,6 (181,0)	3,818 (4,398)	Технологическая
Toyota (Япония)	9-е (14-е)	31,3 (25,6)	+22 (+17)	182,2 (186,6)	4,200 (3,970)	Автомобилестроение
Louis Vuitton (Франция)	10-е (10-е)	29,9 (28,4)	+5 (+16)	9,7 (9,4)	4,707(4,211)	Предметы роскоши

Источник: Топ-10 самых дорогих мировых брендов, по оценке журнала Forbes. URL: <http://forbes.ru/rating-photogallery/272747-samy-e-dorogie-brendy-mira-2014-reiting-forbes/photo/1>.

*Business School*)<sup>6</sup>, которая в качестве причин снижения рейтинга конкурентоспособности РФ в 2015 г. называет:

- финансовый кризис в результате экономического спада, повлиявший на нестабильность цен и валюты;
- снижение качества жизни;
- военный конфликт на Украине;
- прямые и косвенные санкции против России и старт политики импортозамещения;
- повышение иммиграции и эмиграции (в связи с геополитическими причинами) и внутренней миграции (в силу экономических причин).

Говоря об оценке национальной безопасности государства, можно сделать вывод, что первенство в конкурентоспособности мировое сообщество отдает США. В связи с этим особенно важно понимать ключевые принципы построения национальной культуры Америки, а также принципиальное различие корпоративной культуры США и РФ.

#### Национальные корпорации как отображение государственной конкурентоспособности

Данные рейтинга Forbes за 2013–2014 гг. показывают, что в десятке самых дорогих брендов мира первые

семь компаний являются резидентами США (табл. 2).

Рейтинг российских компаний значительно уступает мировым лидерам (в списке 100 лучших компаний представителей нашей страны нет). По оценке консалтинговой компании Brand Finance, в ежегодном рейтинге самых ценных мировых брендов (топ-500) Россия в 2015 г. была представлена шестью компаниями<sup>7</sup>:

- 141-е место у ПАО «Сбербанк» (в 2014 г. – 106-е место), банковский сектор;
- 178-е место у ПАО «Газпром» (в 2014 г. – 129-е место), нефтяная отрасль;
- 313-е место у розничной сети «Магнит» (в 2014 г. – 315-е место), торговая сеть;
- 393-е место у ОАО «МТС» (в 2014 г. – 406-е место), телекоммуникации;
- 417-е место у ПАО «ЛУКОЙЛ» (в 2014 г. – 306-е место), нефтяная отрасль;
- 486-е место у ПАО «Мегафон» (в 2014 г. – 470-е место), телекоммуникации.

Проведенный анализ показал, что рейтинг наиболее дорогих компаний мира имеет свою специфику – самую высокую капитализацию в XXI в. имеют

<sup>6</sup> Competitiveness Russia. URL.: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/RU>.

<sup>7</sup> The most valuable brands of 2015. URL.: [http://brandirectory.com/league\\_tables/table/global-500-2015](http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2015).

Таблица 3

Обзор инвестиционных показателей национальных компаний США и России за 2014 г.

Показатель	США		Россия	
	Google Inc.	Apple Inc.	ПАО «Газпром»	ПАО «ЛУКОЙЛ»
Дата основания	04.09.1998	01.04.1976	05.11.1992	25.11.1991
Стоимость бренда <sup>*1</sup> , млрд долл.	158,8	147,88	6,23	4,77
Стоимость одной акции	539,36 долл.	128,62 долл.	150,80 руб.	2644 руб.
Число сотрудников	53 600	80 000	431 200	150 000
Чистая прибыль в 2104 г.	14,444 млрд долл. <sup>*2</sup>	39,510 млрд долл. <sup>*3</sup>	122,09 млрд руб. <sup>*4</sup>	371,8 млрд руб. <sup>*5</sup>

<sup>\*1</sup> По оценке Millward Brown Optimor. Most Valuable Global Brands 2015. URL: [http://millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Report.pdf).

<sup>\*2</sup> Чистая прибыль Google в 2014 г. выросла на 11,7%. URL: <http://ria.ru/economy/20150130/1044997105.html>.

<sup>\*3</sup> Apple Reports Fourth Quarter Results 2014. URL: <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingID=1193125-14-376361&CIK=320193>.

<sup>\*4</sup> Чистая прибыль «Газпром нефти» за 2014 г. по МFCO выросла на 3,7%. URL: <http://ria.ru/economy/20150302/1050411977.html>.

<sup>\*5</sup> «ЛУКОЙЛ» за 2014 г. нарастил чистую прибыль по РСБУ в 1,8 раза. URL: <http://ria.ru/economy/20150313/1052440568.html>.

те компании, деятельность которых связана с высокотехнологичной отраслью [19–21]. Наряду с этим высокая капитализация американских компаний подтверждает высокую конкурентоспособность США как государства.

Если говорить о компаниях, которые являются национальным образом корпоративного управления, то для США типичными представителями являются Google Inc. и Apple Inc. [22], а в России – ПАО «Газпром» и «ЛУКОЙЛ» [23]. Обзор инвестиционных показателей деятельности этих компаний демонстрирует несопоставимость оценочных показателей стоимости брендов (табл. 3).

Существующие прогнозы не являются оптимистичными для национальной экономики России, поскольку через 70–100 лет потребность в газе, нефти, углеродном топливе существенно сократится из-за развития альтернативных источников энергии<sup>8</sup>. Это сильно отразится на конкурентоспособности Российской Федерации и ее позиции в мировых рейтингах. При этом развитие информационных технологий является более рентабельной и востребованной отраслью на мировом рынке, это доказывается стоимостью брендов, акций и показателями чистой прибыли компаний США. Следует отметить, что представленные компании (Google и Apple), имея высокие показатели, являются далеко не единственными лидерами по капитализации в экономике Америки.

<sup>8</sup> Шевченко И.В., Саввиди С.М. Пути формирования инфраструктуры рынка энергетических ресурсов // Финансы и кредит. 2007. № 3. С. 47–50.

По мнению авторов, для экономики РФ имеет место по крайней мере один позитивный сценарий: российским компаниям необходимо работать над формированием корпоративной культуры, основанной на возрождении национальных исторических принципов ведения дел с учетом накопленного российского и передового зарубежного опыта. К сожалению, в настоящее время в России почти забыты общенациональные принципы русского менеджмента. Из века в век, из года в год меняется общество, формируются новые принципы культуры, при этом утрачиваются прежние ценности, которые долгое время служили ориентиром развития национальной экономики, обеспечивая необходимый фундамент прочности российского государства. Вымывание национальной культуры и нарушение преемственности базовых понятий об общественных ценностях приводят к тому, что Российская Федерация становится слабее не только в социальном, но и в экономическом отношении.

Современная ситуация в России является следствием многочисленных политических потрясений государства в XX в., когда в силу объективных причин произошла частичная утрата культурного наследия ведения экономических дел, как это было принято сначала в Российской империи, а затем – в СССР. Так, например, в СССР почитались коллективизм и взаимоуважение, товарищество и взаимопомощь, что отсутствует в базовой системе ценностей поколения XXI в. Это, в свою очередь, отражается и на принципах построения корпоративной культуры национальных компаний.

### Ключевые компоненты национальной корпоративной культуры

Несмотря на то, что теоретически понятие «корпоративность» относится к крупным компаниям, на практике эта культура стала частью программы организационного развития фирм даже при описании деятельности малых предприятий [24]. Другими словами, экономическая природа корпоративной культуры отражает философию ведения бизнеса, в котором трудовой коллектив вовлечен в процесс создания и повышения стоимости бизнеса. При этом аспекты национальной культуры и традиции государства зачастую не находят своего отражения в формулировке корпоративной культуры.

Для выявления ключевых компонентов национальной корпоративной культуры следует использовать классификацию, полученную в результате семантико-социологического анализа зарубежных источников, а также трудов российских ученых и практиков бизнеса<sup>9</sup>. Следует отметить, что научные труды зарубежных авторов в основном принадлежат школам менеджмента США. Понятие «корпоративная культура» появилось там как систематизация производственных, социальных и психологических взаимоотношений коллектива внутри фирмы в целях описания организации как экономически целостного субъекта хозяйственной деятельности.

На основе семантико-социологического анализа трудов по менеджменту авторами были определены семь ключевых компонентов, которые содержатся в понятии «корпоративная культура» (при этом их распространение в российской и зарубежной терминологии не является равномерным):

- 1) психологическое поле компании, образ мышления (как правило, используется за рубежом, менее популярно в РФ);
- 2) набор приемов, правил, совокупность норм, убеждений, нравы, обычаи, ритуалы, мифы и т.д. (весьма популярно в трудах отечественных и зарубежных авторов);
- 3) сознание организации, организационная деятельность (популярно в трудах отечественных и зарубежных авторов);
- 4) методы выполнения работы и профессиональные взаимоотношения (очень редко используется за рубежом, иногда применяется в менеджменте РФ);

<sup>9</sup> Козырь Н.С., Мальков А.А. Основные компоненты корпоративной культуры // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 7 (46). URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9383>.

- 5) система действий (иногда содержится в терминологии);
- 6) решение проблем (очень редко используется за рубежом, практически отсутствует в менеджменте РФ);
- 7) поведение людей как членов одной команды (высокая популярность в трудах отечественных и зарубежных авторов).

Далее в соответствии с представленным перечнем ключевых компонентов, являющихся атрибутами теории менеджмента, авторами проведен анализ компаний США и России на предмет содержания элемента корпоративной культуры в соответствующем понятии, которое пропагандируется компаниями в своей деятельности (табл. 4). В соответствии с проведенным анализом по выявлению ключевых компонентов термина «корпоративная культура» в деятельности компаний Google Inc., Apple Inc., ПАО «Газпром» и «ЛУКОЙЛ» получены следующие результаты:

1. Выявлено наличие двух элементов, одновременно присутствующих во всех компаниях:
  - сознание организации, организационная деятельность;
  - методы выполнения работы и взаимоотношения.
2. Обязательно присутствует:
  - в компаниях США: поведение людей, команды;
  - в компаниях РФ: психологическое поле компании, образ мышления.
3. Содержится только в понятии корпоративной культуры российских компаний:
  - набор приемов, правил, совокупность норм, убеждений, нравы, обычаи, ритуалы, мифы и т.д.;
  - решение проблем.
4. Не зависит от страны, резидентом которой является компания – система действий.

Семантико-социологический подход в отношении исследуемых компаний показал лишь незначительные различия в определении корпоративной культуры в России и США. При этом расширение понятийной базы описания корпоративного сектора в трудах ученых не всегда находит эмпирический спрос в прикладной сфере бизнеса. Однако это не является основанием для обесценивания теоретических

Таблица 4

Анализ наличия ключевых компонентов термина «корпоративная культура» в деятельности компаний Google Inc., Apple Inc., ПАО «Газпром» и «ЛУКОЙЛ»

Компания	Содержание понятия «корпоративная культура» в деятельности компании	Наличие компонентов в определении						
		1	2	3	4	5	6	7
Google Inc.	Поддержка атмосферы стартапа, где каждый сотрудник может свободно высказывать свои мысли и предложения, внося вклад в развитие общего дела <sup>*1</sup>	+	-	+	+	-	-	+
Apple Inc.	Представление, что после успешного выполнения одного задания вы немедленно приступаете к выполнению другого, совершенно отличного от предыдущего <sup>*2</sup>	-	-	+	+	+	-	+
ПАО «Газпром» («Газпром-Нефть»)	Открытость к новым возможностям и людям, интерес к индустрии и желание максимально интегрироваться в компанию <sup>*3</sup>	+	-	+	+	-	-	+
ПАО «ЛУКОЙЛ»	Сочетание норм ценностей и убеждений, которые определяют способ решения организацией проблем внутренней интеграции и внешней адаптации, направляют и стимулируют ежедневное поведение людей, а также сами преобразуются под его воздействием <sup>*4</sup>	+	+	+	+	-	+	-

<sup>\*1</sup> Компания Google. URL: <http://google.ru/intl/ru/about/company/facts/culture>.

<sup>\*2</sup> Салливан Дж. Уроки управления талантами от Apple: кейсы от самой дорогой компании мира. URL: <http://hrm.ru/uroki-upravlenija-talantami-ot-apple-kejisy-ot-samojj-dorogoj-kompanii-mira>.

<sup>\*3</sup> Интервью начальника департамента по работе с персоналом 2013 г. URL.: <http://gazprom-neft.ru/press-center/lib/1095393>.

<sup>\*4</sup> Политика управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ». URL: [http://lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR\\_Policy.pdf](http://lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR_Policy.pdf).

Источник: Составлено на основе исследования: Козырь Н.С., Мальков А.А. Основные компоненты корпоративной культуры // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 7 (46). URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9383>.

исследований, поскольку реально используемые принципы корпоративной культуры не всегда формализованы в виде тезисов, размещаемых на корпоративных сайтах компаний.

В каждой стране существуют свои традиции, передающиеся из поколения в поколение. Однако лишь в странах, уровень национальной безопасности

которых достаточно высоко оценивается по критериям конкурентоспособности, эти традиции активизируются и транслируются в корпоративные культуры [25]. Наглядным примером сопоставимости национальной и корпоративной культур являются компания Apple и собственно США как государство (рис. 2).

Рисунок 2

Сопоставление принципов корпоративной и национальной культуры компании (Apple Inc.) и государства (США)

Apple Inc.	США
Взаимное уважение между управленцами и сотрудниками компании	Культура уважения между простыми гражданами страны и чиновниками
Сотрудники вправе использовать и улучшать продукты компании	Возможность совершенствования законодательства простыми гражданами
Компания стимулирует профессиональный рост сотрудников	Права каждого американца защищены не только в США, но и во всем мире
Основная задача – выпуск новой продукции	Определяет темп и направление развития политики, экономики в мире
Компания не следует общим трендам мировой индустрии, а создает принципиально новый продукт	Лоббирование собственных интересов по любым, в том числе международным, вопросам
Сотрудники Apple используют только продукты своей компании	С детства воспитывается патриотизм
Соблюдение равновесия между личной жизнью и работой	Законы страны не ущемляют прав и интересов граждан

Источник: Восемь принципов корпоративной культуры Apple. URL: <http://hrandconsulting.com/materialy/vosem-printsipov-korporativnoj-kultury-apple.html>.



Анализ принципов корпоративной культуры Apple подтверждает, что традиции компании и государства в смысловом порядке идентичны. При этом на практике подтверждается, что эта сопоставимость ценностей качественно повышает социально-экономический уровень зарубежных коммерческих структур [26].

### Особенности и направления развития российской корпоративной культуры

Низкая оценка России в международных рейтингах конкурентоспособности вполне объяснима: наше государство за последние 100 лет трижды меняло вектор общественного развития. На территории России в течение XX в. произошло достаточно событий, нанесших значительный урон народному хозяйству. Безусловно, происходившие кардинальные перемены оказывали негативное влияние на состояние корпоративной культуры. Напротив, в США последняя материковая (на территории государства) война закончилась в 1865 г. Предположив другой сценарий развития мировой истории, сложно угадать, какое место в рейтинге занимала бы Америка, если бы это государство прошло через все испытания, которые случились в судьбе России. Принято считать, что произошедшие в нашей стране события волнообразно повлияли на национальный менталитет, традиции, взгляды и т.д.

В современной России понятие «бизнес» вошло в экономический обиход только после 1991 г., при этом наше государство до сих пор нуждается в поиске направлений развития новой, «русской» корпоративной культуры. Российские подходы к формированию корпоративной культуры основаны на теориях менеджмента зарубежных стран, и в настоящее время наблюдается лишь этап формирования базовых национальных ценностей в стране, обществе и компаниях. Именно по этой причине таков разрыв в ранжировании США и РФ по фактору «эффективность бизнеса» (2-е и 54-е места, соответственно, из 61 страны).

Наряду с этим перестроечные 1990-е гг. дали российскому бизнесу достаточно много свободы после жесткого авторитарного режима, что привело к некоему протесту в восприятии национальных традиций и культуры со стороны новых коммерческих структур. Многие предприниматели воспринимают сотрудников просто как инструмент получения дохода. Даже в крупных корпоративных структурах работник не всегда оценивается как индивидуум и личность, многие современные предприятия выстраивают свою кадровую политику по системе

Рисунок 3

### Принципы ведения экономических дел в Российской империи и их современная интерпретация

Принципы ведения дел в Российской империи в 1912 г.	Современная интерпретация ведения экономических дел для России
Уважай власть	Совершенствуй власть на благо предприятия
Будь честен и правдив	Противодействуй коррупции и дискриминации
Уважай право частной собственности	Конституция – главный закон
Люби и уважай человека	Человек – главная ценность компании
Будь верен своему слову	Пунктуальность превыше всего
Живи по средствам	Богатство – не самоцель
Будь целеустремленным	Цель компании – моя цель

Источник: Семь принципов ведения дел в Российской империи в 1912 г. URL: <http://kpp-russia.ru/club/dokumenty/sem-principov-vedeniya-del-v-rossii-1912-g>.

Ф. Тэйлора «человек-машина». Для повышения уровня национальной безопасности требуется другой подход в стиле российского корпоративного управления, который должен основываться на теории М.П. Фоллет, а именно на создании синергетического эффекта за счет вовлечения сотрудников в процесс принятия управленческих решений компании.

В зарубежных компаниях используется принцип обратной связи между всеми уровнями иерархии менеджмента. В российских же компаниях основной принцип управления базируется на вертикали власти «сверху вниз», что принципиально отличается от западного подхода к управлению – реверсивной связи между менеджментом верхнего, среднего и операционного уровней. В связи с этим российскому бизнесу следует формализовать национальные ценности в корпоративной стратегии современного российского менеджмента, опираясь на исторический опыт России (рис. 3).

Одним из главных факторов повышения рейтинга конкурентоспособности России должна стать тесная взаимосвязь экономики государства с «гармоничной» корпоративной культурой, которая напрямую влияет на ситуацию в стране и обществе.

### Корпоративная культура как элемент национальной безопасности РФ

Корпоративная культура и национальная безопасность независимо друг от друга тесно

связаны с конкурентоспособностью государства. Во-первых, эффективность внутрифирменной культуры влияет не только на конкурентоспособность предприятия, но и в целом – на экономическое процветание страны. Во-вторых, основным критерием национальной безопасности является показатель конкурентоспособности государства, представленный в сводном рейтинге экономик стран мира.

Международные аналитические центры признают США лидером конкурентоспособности, и первые места в ТОП-10 самых дорогих брендов занимают американские компании. Учебная и научная литература США, а также труды, описывающие опыт американских компаний, активно используются в образовательной деятельности РФ и служат ориентиром для разработки корпоративной стратегии российских компаний. Однако российскому бизнесу следует разработать свою корпоративную культуру, основанную на возрождении национальных исторических принципов ведения экономических дел, что должно повысить уровень национальной безопасности РФ.

Понятие «корпоративная культура» не имеет прямой связи с видом экономической деятельности фирмы, однако внутрифирменные ценности отдельных хозяйствующих субъектов опосредованно влияют на формирование национальной культуры пропорционально масштабу деятельности данной компании (международный, национальный, региональный или локальный рынок).

Известно, что любая организация (в том числе государство) будет жизнеспособной только при условии, если ее структура представляет собой устойчивую *систему*, элементы которой должны иметь слаженную взаимосвязь и обеспечивать ее стабильность функционирования. Соответственно, экономическая безопасность государства будет являться системой только при наличии у ее элементов (российских корпоративных структур) устойчивых системных свойств: целостности,

структурированности, эмерджентности и гомеостаза<sup>10</sup>.

Корпоративная культура как элемент национальной безопасности должна обладать следующими системными свойствами:

- *целостностью* – рассматривается не отдельно от государства, а формируется как неотъемлемая часть национальной политики конкурентоспособности государства и российского бизнеса. В данном случае подразумевается слаженная работа всех субъектов и институтов, где корпоративная культура – один из множества элементов стабильности системы народного хозяйства РФ;
- *структурностью* – корпоративная культура является важным элементом в иерархии экономики РФ, обеспечивая высокие показатели эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов;
- *эмерджентностью* – наличие национальных ценностей в корпоративном секторе экономики позволит обеспечить дополнительную стабильность и прочность бизнеса, что, безусловно, отразится в международных рейтинговых оценках конкурентоспособности России;
- *гомеостазисом* – симбиоз национальной и корпоративной культуры обеспечит устойчивое развитие государства при наличии определенных изменений как внутри страны, так и под воздействием внешних факторов.

Таким образом, для того чтобы Россия обладала положительной динамикой конкурентоспособности в рейтинге стран мира, экономическая безопасность должна рассматриваться как система, в которой корпоративная культура является функциональным элементом эффективности национального бизнеса в интересах процветания государства.

<sup>10</sup> Козырь Н.С. Системные свойства организации // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 7 (47). URL: <http://human.snauka.ru/2015/07/12042>.

### Список литературы

1. Горланова А.Э. Корпоративная культура как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Экономика устойчивого развития. 2011. № 6. С. 24–27.
2. Костецкий А.Н., Старкова Н.О. Некоторые методические аспекты исследования процесса формирования интеллектуальных активов фирмы // Экономика: теория и практика. 2001. № 1. С. 51–54.
3. Строителева Т.Г., Вукович Г.Г. Особенности организации социально-экономической деятельности в корпоративном секторе промышленности // Экономика устойчивого развития. 2015. № 1. С. 160–164.
4. Дармилова Ж.Д., Мусаелян К.Х. К проблеме оценки капитализации территории // Экономика: теория и практика. 2013. № 4. С. 8–12.

5. Никулина О.В., Шилова В.И. Инновационные инструменты и методы развития российского фондового рынка в условиях модернизации мировой финансовой системы // Экономика и предпринимательство. 2015. № 2. С. 157–161.
6. Богдасhev И.В., Геворкян С.М., Спирина С.Г. Оценка влияния глобальных экономических процессов на основные тренды мировой банковской сферы // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-3. С. 100–104.
7. Кочиева А.К., Запорожская А.Г. Современные тенденции развития инвестиционного рынка России в контексте международного сотрудничества // Экономика: теория и практика. 2013. № 4. С. 31–36.
8. Кириллова О.Г., Борисов С.А., Калинин Д.Д. Место и роль духовной сферы в развитии социальной системы // Экономика устойчивого развития. 2014. № 2. С. 127–133.
9. Пономаренко Е.Е., Борисов С.А. Инновационный подход к развитию методологического депозитария человеческого капитала // Современная экономика: проблемы и решения. 2013. № 11. С. 137–143.
10. Гельвановский М.И. Методологические подходы к обеспечению конкурентоспособности международных интеграционных группировок в условиях глобализации // Евразийская экономическая интеграция. 2012. № 1. С. 44–58.
11. Мищенко Л.Я., Листопад М.Е. Организационно-методические основы формирования национальной инновационной системы и ее региональных компонентов // Экономика устойчивого развития. 2011. № 8. С. 104–116.
12. Листопад М.Е. Эволюция представлений о конкурентоспособности национальной экономики // Экономика: теория и практика. 2012. № 3. С. 41–47.
13. Вукович Г.Г. Структурные сдвиги в мировой экономике как встроенный стабилизатор ее устойчивого развития // Экономика устойчивого развития. 2010. № 2. С. 23–32.
14. Сенчагов В.К. Новые угрозы экономической безопасности и защита национальных интересов России // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 10. С. 8–18.
15. Макарова Г.Н. Критерии конкурентоспособности стран в условиях глобализации // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 2. С. 89–96.
16. Кондратьев В.Б., Егоров А.С., Аукуционек С.П. Оценка конкурентоспособности стран // Мировая экономика и международные отношения. 2013. № 2. С. 12–25.
17. Дудин С.Г., Толстова А.З., Суровцева Е.С. Доверие в макроэкономике // Экономика: теория и практика. 2015. № 2. С. 44–49.
18. Алиев З.Т. Политическое значение рейтингов // Власть. 2012. № 4. С. 107–110.
19. Старкова Н.О. Функционально-содержательная характеристика подсистемы управления интеллектуальными активами фирмы // Экономика: теория и практика. 2003. № 4. С. 33–38.
20. Никулина О.В., Хачапуридзе Т.М. Взаимосвязь инновационных и инвестиционных процессов в современной экономике // Экономика устойчивого развития. 2014. № 2. С. 182–188.
21. Гельвановский М. Новые качественные характеристики мировой экономики в условиях глобализации: задачи для России // Международная экономика. 2008. № 6. С. 9–15.
22. Шевченко И.В., Лубенцова Т.К. Подходы к оценке стоимости бренда // Теория и практика общественного развития. 2015. № 3. С. 36–38.
23. Листопад М.Е., Ковалев В.В. Роль модернизации промышленности в обеспечении безопасности российской экономики // Экономика устойчивого развития. 2014. № 2. С. 157–163.
24. Старкова Н.О. Формирование системы управления организационным развитием малого предприятия // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2012. № 81. С. 760–770; URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/07/pdf/15.pdf>.
25. Ганин О.Б., Ганин И.О. Экономическая безопасность муниципалитета: генезис, сущность и содержание понятия // Ars Administrandi. 2015. № 1. С. 61–84.
26. Воронов А.А., Сидоренко И.С. Продвижение и вывод на российский рынок инновационных товаров (на примере продукции фирмы Apple) // Практический маркетинг. 2010. № 2. С. 3–8.

## CORPORATE CULTURE AS A COMPONENT OF THE NATIONAL SECURITY

Natal'ya S. KOZYR<sup>a,\*</sup>, Aleksandr A. MAL'KOV<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Kuban State University, Krasnodar, Russian Federation  
n\_k\_@mail.ru

<sup>b</sup> Kuban State University, Krasnodar, Russian Federation  
goal444@yandex.ru

\* Corresponding author

### Article history:

Received 23 July 2015  
Accepted 4 August 2015

**JEL classification:** G32, M14,  
M16, O10, O57

**Keywords:** corporate culture,  
business value, competitiveness,  
competitiveness index

### Abstract

**Importance** The article examines how the national corporate culture influences the national security, and relevant aspects.

**Objectives** The research figures out competitive components of corporate culture, which would enhance the national security of the Russian Federation.

**Methods** We examined theoretical proceedings on the corporate segment of economy, competitiveness of companies, and national security. We relied upon data of the World Competitiveness Yearbook and research into capitalization of global brands, etc.

**Results** Corporate culture and national security closely relate to the national competitiveness, being independent from one another. International analytical centers are known to regard the USA as the leading competitor, with Top-10 Most Expensive Brands being headed by the U.S. companies. In this respect, the Russian companies should shape their corporate culture based on the revival of national and historical business principles. We propose corporate principles for doing business, which will allow fostering the Russian business patriotism.

**Conclusions and Relevance** Economic security shall be regarded as a system where corporate culture should be a functional component of the effective national business, pursuing the State's interests and prosperity. As the national economy closely relates to harmonious corporate culture, it will improve the Russian indicators in the world competitiveness rating.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

## References

1. Gorlanova A.E. Korporativnaya kul'tura kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya [Corporate culture as a tool for enhancing the corporate competitiveness]. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya = Economy of Sustainable Development*, 2011, no. 6, pp. 24–27.
2. Kostetskii A.N., Starkova N.O. Nekotorye metodicheskie aspekty issledovaniya protsessa formirovaniya intellektual'nykh aktivov firmy [Some methodological aspects of studying the process of forming corporate intellectual assets]. *Ekonomika: teoriya i praktika = Economics: Theory and Practice*, 2001, no. 1, pp. 51–54.
3. Stroiteleva T.G., Vukovich G.G. Osobennosti organizatsii sotsial'no-ekonomicheskoi deyatel'nosti v korporativnom sektore promyshlennosti [Specifics of arranging socio-economic operations in the corporate segment of the industrial sector]. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya = Economics of Sustainable Development*, 2015, no. 1, pp. 160–164.
4. Darmilova Zh.D., Musaelyan K.Kh. K probleme otsenki kapitalizatsii territorii [On the issue of evaluating the territory capitalization]. *Ekonomika: teoriya i praktika = Economics: Theory and Practice*, 2013, no. 4, pp. 8–12.
5. Nikulina O.V., Shilova V.I. Innovatsionnye instrumenty i metody razvitiya rossiiskogo fondovogo rynka v usloviyakh modernizatsii mirovoi finansovoi sistemy [Innovative tools and methods for developing the Russian stock market during modernization of the world financial system]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2015, no. 2, pp. 157–161.

6. Bogdashev I.V., Gevorkyan S.M., Spirina S.G. Otsenka vliyaniya global'nykh ekonomicheskikh protsessov na osnovnye trendy mirovoi bankovskoi sfery [Assessing the effect of global economic processes on the main trends in global banking]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2014, no. 11-3, pp. 100–104.
7. Kochieva A.K., Zaporozhskaya A.G. Sovremennye tendentsii razvitiya investitsionnogo rynka Rossii v kontekste mezhdunarodnogo sotrudnichestva [Modern trends in developing Russia's investment market in terms of international cooperation]. *Ekonomika: teoriya i praktika = Economics: Theory and Practice*, 2013, no. 4, pp. 31–36.
8. Kirillova O.G., Borisov S.A., Kalinin D.D. Mesto i rol' dukhovnoi sfery v razvitiu sotsial'noi sistemy [The place and role of the spiritual sphere in the social system development]. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya = Economics of Sustainable Development*, 2014, no. 2, pp. 127–133.
9. Ponomarenko E.E., Borisov S.A. Innovatsionnyi podkhod k razvitiyu metodologicheskogo depozitariya chelovecheskogo kapitala [An innovative approach to developing the methodological depositary of human capital]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya = Modern Economy: Problems and Solutions*, 2013, no. 11, pp. 137–143.
10. Gel'vanovskii M.I. Metodologicheskie podkhody k obespecheniyu konkurentosposobnosti mezhdunarodnykh integratsionnykh gruppировок v usloviyakh globalizatsii [Methodological approaches to ensuring the competitiveness of international integration groupings during globalization]. *Evraziiskaya ekonomicheskaya integratsiya = Journal of Eurasian Economic Integration*, 2012, no. 1, pp. 44–58.
11. Mishchenko L.Ya., Listopad M.E. Organizatsionno-metodicheskie osnovy formirovaniya natsional'noi innovatsionnoi sistemy i ee regional'nykh komponentov [The organizational and methodological framework for forming the national innovation system and its regional components]. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya = Economics of Sustainable Development*, 2011, no. 8, pp. 104–116.
12. Listopad M.E. Evolyutsiya predstavlenii o konkurentosposobnosti natsional'noi ekonomiki [The evolution of views on the national economic competitiveness]. *Ekonomika: teoriya i praktika = Economics: Theory and Practice*, 2012, no. 3, pp. 41–47.
13. Vukovich G.G. Strukturnye sdvigi v mirovoi ekonomike kak vstroennyi stabilizator ee ustoichivogo razvitiya [Structural shifts in the global economy as a built-in stabilizer of its sustainable development]. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya = Economics of Sustainable Development*, 2010, no. 2, pp. 23–32.
14. Senchagov V.K. Novye ugrozy ekonomicheskoi bezopasnosti i zashchita natsional'nykh interesov Rossii [New threats to economic security and protection of Russia's national interests]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of Theory and Practice of Management*, 2013, no. 10, pp. 8–18.
15. Makarova G.N. Kriterii konkurentosposobnosti stran v usloviyakh globalizatsii [Countries' competitiveness criteria in the globalization era]. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2014, no. 2, pp. 89–96.
16. Kondrat'ev V.B., Egorov A.S., Aukutsionek S.P. Otsenka konkurentosposobnosti stran [Assessment of the nations' competitiveness]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya = World Economy and International Relations*, 2013, no. 2, pp. 12–25.
17. Dudin S.G., Tolstova A.Z., Surovtseva E.S. Doverie v makroekonomike [Confidence in macroeconomics]. *Ekonomika: teoriya i praktika = Economics: Theory and Practice*, 2015, no. 2, pp. 44–49.
18. Aliev Z.T. Politicheskoe znachenie reitingov [Political significance of ratings]. *Vlast' = The Power*, 2012, no. 4, pp. 107–110.
19. Starkova N.O. Funktsional'no-soderzhatel'naya kharakteristika podsistemy upravleniya intellektual'nymi aktivami firmy [Functional and informative characteristics of the subsystem for managing intellectual asset of the firm]. *Ekonomika: teoriya i praktika = Economics: Theory and Practice*, 2003, no. 4, pp. 33–38.
20. Nikulina O.V., Khachapuridze T.M. Vzaimosvyaz' innovatsionnykh i investitsionnykh protsessov v sovremennoi ekonomike [A trade-off of innovative and investment processes in modern economy]. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya = Economics of Sustainable Development*, 2014, no. 2, pp. 182–188.

21. Gel'vanovskii M.I. Novye kachestvennye kharakteristiki mirovoi ekonomiki v usloviyakh globalizatsii: zadachi dlya Rossii [New qualitative characteristics of global economy during globalization: Russian goals]. *Mezhdunarodnaya ekonomika = International Economics*, 2008, no. 6, pp. 9–15.
22. Shevchenko I.V., Lubentsova T.K. Podkhody k otsenke stoimosti brenda [Approaches to the assessment of brand value]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*, 2015, no. 3, pp. 36–38.
23. Listopad M.E., Kovalev V.V. Rol' modernizatsii promyshlennosti v obespechenii bezopasnosti rossiiskoi ekonomiki [The role of the industry modernization in ensuring the Russian economy security]. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya = Economics of Sustainable Development*, 2014, no. 2, pp. 157–163.
24. Starkova N.O. [Formation of the system of management of the organizational development of a small company]. *Politematicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2012, no. 81, pp. 760–770. (In Russ.) Available at: <http://ej.kubagro.ru/2012/07/pdf/15.pdf>.
25. Ganin O.B., Ganin I.O. Ekonomicheskaya bezopasnost' munitsipaliteta: genezis, sushchnost' i sodержание ponyatiya [Economic security of municipal government: genesis, its nature and content]. *Ars Administrandi*, 2015, no. 1, pp. 61–84.
26. Voronov A.A., Sidorenko I.S. Prodvizhenie i vyvod na rossiiskii rynek innovatsionnykh tovarov (na primere produktsii firmy Apple) [Supply and presentation to the market of innovation goods (the example of Apple Inc.)]. *Prakticheskii marketing = Practical Marketing*, 2010, no. 2, pp. 3–8.