

**Научная статья****УДК 330****DOI: 10.21209/2227-9245-2025-31-2-92-101****Трансформация управления в условиях глобализации экономики*****Ирина Рафаэльевна Казарян<sup>1</sup>, Андрей Викторович Филимонов<sup>2</sup>***<sup>1,2</sup>Забайкальский государственный университет, г. Чита, Россия<sup>1</sup>ikazaryan@yandex.ru, <sup>2</sup>a.v.filimonov@mail.ru

Экстенсивное развитие интернационализации, транснационализации и глобализации предпринимательской деятельности обусловило потребность в разработке научного инструментария для управления международными компаниями в условиях взаимодействия политических, экономических и культурных факторов. Актуальность исследования обусловлена всепроникающей тенденцией глобализации и глубоким воздействием на трансформацию управленческой деятельности. Ведение бизнеса в условиях глобализации требует от менеджеров понимания экономических механизмов и способности адаптироваться к культурным контекстам, учитывая этические аспекты деятельности. Одними из ярких проявлений глобализации являются трансформация управленческой деятельности, рождение новых функций менеджмента. Цель исследования – изучение влияния глобализации на современный менеджмент и систему государственного регулирования рыночной экономики. Задача исследования – анализ традиционных форм управления и адаптации теории менеджмента к условиям глобализации, влияния её на управленческие механизмы. Теоретической базой исследования являются научные изыскания отечественных и зарубежных учёных. Методологическую основу исследования составили системный, абстрактно-логический, исторический и экономико-статистический методы. Информационной основой являются официальные данные международных и национальных агентств, публикации отечественных и зарубежных авторов. На современном этапе глобализации экономики международный менеджмент становится инструментом, указывающим путь сквозь кризисные явления в мировой экономике. В этой новой парадигме децентрализация и «виртуализация» управления подобны течениям, меняющим ландшафт систем менеджмента. Сформулирован вывод о том, что от управления производством до совершенствования системы в целом глобализация определяет направление управленческой деятельности и заставляет компании переосмысливать свои стратегии в эпоху перемен. В условиях глобализации мировой экономики международный менеджмент становится важным инструментом, а децентрализация и «виртуализация» управления меняют системы менеджмента. Глобализация определяет направление управленческой деятельности, заставляя компании адаптироваться к динамичной внешней среде.

**Ключевые слова:** глобализация, транснациональные компании, международный менеджмент, децентрализация, «виртуализация» управления, трансформация управления, национальный и кросскультурный менеджмент, парадигма, совершенствование системы менеджмента, мировая экономика

**Для цитирования**

Казарян И. Р., Филимонов А. В. Трансформация управления в условиях глобализации экономики // Вестник Забайкальского государственного университета. 2025. Т. 31, № 2. С. 92–101. DOI: 10.21209/2227-9245-2025-31-2-92-101

**Original article****Transformation of Management in the Context of Economic Globalization*****Irina R. Kazaryan<sup>1</sup>, Andrey V. Filimonov<sup>2</sup>***<sup>1,2</sup>Transbaikal State University, Chita, Russia<sup>1</sup>ikazaryan@yandex.ru, <sup>2</sup>a.v.filimonov@mail.ru

Extensive development of internationalization, transnationalization and globalization of business activity has caused the need to develop scientific tools for managing international companies in the context of interaction of political, economic and cultural factors. The relevance of this study is beyond doubt, due to the pervasive trend of globalization and its profound impact on the transformation of management activities. Doing business in the context of globalization requires managers to understand economic mechanisms and the ability to adapt to cultural contexts, taking into account the ethical aspects of activity. One of the striking manifestations of globalization is the transformation of management activities, the emergence of new management functions. The purpose of the study is an attempt to understand the impact of globalization on modern management and the system of state regulation of the market economy. The objectives of the study include the analysis of

© Казарян И. Р., Филимонов А. В., 2025

traditional forms of management, and the adaptation of management theory to the conditions of globalization, its impact on management mechanisms. The theoretical basis is scientific research of domestic and foreign scientists. The methodological complex includes a systems approach, abstract logical, historical and economic-statistical methods. The information base is official data from international and national agencies, publications by domestic and foreign authors. At the current stage of economic globalization, international management is becoming a tool that shows the way through the crisis phenomena in the world economy. In this new paradigm, decentralization and "virtualization" of management are like currents that change the landscape of management systems. From production management to improving the system as a whole, globalization determines the direction of management activities and forces companies to rethink their strategies in the era of change. In the context of globalization of the world economy, international management is becoming an important tool, and decentralization and "virtualization" of management change management systems. Globalization determines the direction of management activities, forcing companies to adapt to a dynamic external environment.

**Keywords:** globalization, multinational companies, international management, decentralization, "virtualization" of management, management transformation, national and cross-cultural management, paradigm, management system improvement, global economy

#### For citation

Kazaryan I. R., Filimonov A. V. Transformation of Management in the Context of Economic Globalization // Transbaikal State University Journal. 2025. Vol. 31, no. 2. P. 92–101. DOI: 10.21209/2227-9245-2025-31-2-92-101

**Введение.** Становление международного менеджмента во второй половине XX в. не только способствовало формированию нового института, но и стало предвестником новой эры в глобальной экономике. Согласно работам J. H. Dunning и M. E. Porter [4; 19], международный менеджмент, его экспертиза и стратегическое планирование будут играть роль ориентира, определяющего траекторию развития большинства государств в будущем. По мнению R. O. Keohane, J. S. Nye и R. Robertson [11; 18], эффективный международный менеджмент является ключевым фактором успеха в условиях глобальной конкуренции.

В сложных условиях неопределенности, где экономические кризисы наслаждаются на кризис политической системы, потрясения рынка следуют один за другим с головокружительной скоростью, а в эпоху глобализации и «виртуализации» управления, когда информация устаревает, едва успев появиться, к современному руководителю предъявляются титанические требования.

Рынок становится местом, где разворачивается борьба, в которой конкуренция достигает невероятных масштабов. Данный стремительный темп изменений – не просто случайность, а объективная закономерность.

Глобальная экономика, как и любая сложная система, не терпит однообразия и не может существовать без противоречий и трудностей.

Расширение операционной деятельности до планетарного масштаба, наряду со сложным взаимодействием интеграционных и дезинтеграционных процессов, формирует многоуровневую управляемую среду, особенно в контексте международной де-

ятельности. В этих условиях прогнозирование будущего затруднено, риски возрастают, а доступ к информации, необходимой для принятия обоснованных решений, зачастую ограничен, при этом затраты на её получение могут превышать потенциальные выгоды.

**Актуальность исследования.** Проблема трансформации функций менеджмента в условиях глобализации и транснационализации мирового хозяйства представляет собой комплексный и многоаспектный предмет научного анализа. Несмотря на значительное количество исследований в области международного менеджмента и глобальной экономики [1], вопрос адаптации классических управляемых функций к динамично меняющейся внешней среде остаётся актуальным.

В современной парадигме, характеризующейся усилением глобальной конкуренции, требуется внедрение принципиально новых стратегических подходов, учитывающих многоаспектность факторов воздействия. Недооценка даже незначительных аспектов может иметь критические последствия для устойчивости организации.

Как утверждал П. Ф. Друкер, «глобальная конкуренция должна рассматриваться как стратегический императив для всех организаций. Конкурентоспособность определяется соответствием наивысшим отраслевым стандартам, независимо от географического расположения»<sup>1</sup>.

Особую опасность представляют собой стереотипы, основанные на предшествующем опыте управления. Решения, эффективные в одном социокультурном контексте, мо-

<sup>1</sup> Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в ХХI в.: учеб. пособие. – М.: Вильямс, 2001. – С. 183.

гут быть неэффективными или даже контрпродуктивными в другом.

**Объект исследования** – управлеченческая деятельность.

**Предмет исследования** – трансформация управлеченческой деятельности, рождение новых функций менеджмента.

**Цель исследования** – систематизация закономерностей глобализации и раскрытие их глубокого влияния на суть и задачи современного менеджмента. Анализ актуальных тенденций в управлении организациями в России позволяет глубже понять сложившуюся ситуацию и разработать стратегии для продуктивного ведения бизнеса в условиях неопределенности и динамично меняющейся обстановки. Цель данной работы составляют комплексный анализ современных тенденций и проблем в управлении организациями в России, выявление передовых практик для успешной адаптации и развития в новых реалиях.

В поисках ответа на вопрос о том, как каждая закономерность глобализации трансформирует управлеченческую деятельность, мы сформулировали **ключевые задачи**.

1. Выявить основные направления воздействия глобализации на эволюцию теории управления предприятием и хозяйственной системой в целом, осмыслить направления главных тенденций в управлении российскими предприятиями, проблем, стоящих перед управленцами, и примеров удачного приспособления к изменяющимся условиям.

2. Исследовать сложные узоры глобальной конкуренции, её влияние на формирование управлеченческого механизма, способного обеспечить желаемый уровень конкурентоспособности и открыть горизонты для дальнейшего развития предприятия. В рамках этой задачи мы обратимся к анализу существующих концепций, трактовок и классификаций ключевых понятий.

**Разработанность темы исследования.** В работах П. Ф. Друкера [3] заложены основы современного менеджмента, однако его концепции нуждаются в переосмыслении в контексте глобальных вызовов. В исследованиях М. Портера [16; 17] акцентировано внимание на конкурентных стратегиях, но не всегда учитывается специфика управления в транснациональных корпорациях (далее – ТНК).

Трансформация функций менеджмента обусловлена рядом факторов, включая:

- усиление конкуренции: глобальный рынок требует от компаний гибкости и адаптив-

ности, что влечёт за собой пересмотр стратегий и операционных процессов [14];

- развитие информационных технологий. Цифровизация и автоматизация влияют на все аспекты управления – от планирования до контроля [4];

- изменение структуры мировой экономики: рост развивающихся рынков и формирование глобальных цепочек создания стоимости требуют новых подходов к управлению ресурсами и логистике [5].

#### **Методология и методы исследования.**

Методологическим комплексом исследования стал системный подход, дополненный абстрактно-логическим, историческим и экономико-статистическим методами. Использовали инструменты анализа и синтеза, сочетающие количественные и качественные методы сбора, анализа и сравнения больших данных и информации. Экономическая диагностика, компаритивный анализ, научное моделирование и факторный анализ призваны раскрыть суть исследуемых явлений.

Информационной основой исследования стали официальные данные международных и национальных статистических, аналитических и рейтинговых агентств, ресурсы глобальной информационной сети Интернет, публикации отечественных и зарубежных авторов, посвящённые различным аспектам исследования, а также материалы научно-практических конференций.

Выживание в условиях динамичной среды требует от менеджмента непрерывной адаптации к изменениям, подчёркивая необходимость гибкости и прогнозистических способностей. П. Ф. Друкер назвал эту эпоху «эпохой без закономерностей» [3].

Г. Форд в 1927 г. в книге «Сегодня и Завтра» [23] с гордостью говорил о создании на своих заводах производственной системы будущего, в которой индустриализация достигла своего пика. И это было правдой: всего 81 ч отделяли добычу руды от выпуска готового автомобиля с конвейера. Соответственно, он создал систему, идеально соответствующую технологиям, состоянию рынка и общества того времени. Однако, как ни парадоксально, эта же система стала основой для развития современного корпоративного менеджмента с его бюрократическими процедурами принятия решений, жёсткими иерархическими структурами, внутренними интересами и наивными представлениями об эффективности, конкуренции и стратегии.

Современные системы менеджмента часто вступают в противоречие с динамикой

бизнес-среды, что требует пересмотра существующих подходов к управлению: «Переход к постиндустриальной экономике и информационному обществу предъявляет новые требования к организационным структурам, управлению и функциональной интеграции. Друкер предвидел переход от компаний, основанных на "национальной организации", к компаниям, основанным на «знаниях и информации»<sup>1</sup>.

В условиях глобализации транснациональные корпорации становятся «мировыми организациями», преодолевающими национальные границы. Новые условия открывают беспрецедентные возможности.

Эффективное использование принципов, инструментов и подходов, направленных на оптимизацию деятельности международной компании, получило название «международный менеджмент» [2].

В современных условиях адаптация к переменам является неотъемлемой частью функционирования любого бизнеса. Распространено мнение о том, что экономический подъём XX в. был обусловлен исключительно экономическими факторами<sup>2</sup>, однако анализ показывает, что это утверждение не соответствует действительности. Согласно исследованиям многих авторов, доля располагаемого дохода, например, направляемая на экономические нужды, демонстрировала тенденцию к снижению в развитых странах в среднем на 0,5 % ежегодно [13].

Согласно исследователям, «основной рост в минувшем столетии наблюдался в таких секторах, как государственное финансирование, здравоохранение, образование и сфера досуга, причем последняя демонстрировала темпы роста, сопоставимые с совокупными показателями первых трёх. Расширение сферы досуга стало прямым следствием социально-экономической политики, направленной на сокращение рабочего времени, которое, например, в Германии снизилось с 3 000 часов в начале века до 1 500 часов в настоящее время» [7]. Данная тенденция вероятно, сохранится и в будущем.

Трансформация структуры труда и усиление роли интеллектуальной деятельности влечут за собой изменения в конкурентной среде. Компании теперь конкурируют не только за потребительские расходы, но и за временные ресурсы, интеллектуальный ка-

питал, профессиональные навыки и мотивацию сотрудников. Разработка эффективной стратегии требует глубокого анализа тенденций в распределении располагаемого дохода и изменения приоритетов потребителей и работников. Информационная эпоха усиливает значимость образования как ключевого фактора успешной адаптации к быстро меняющимся условиям.

Усовершенствование производственных процессов и повышение эффективности, рассматриваемое ранее исключительно как финансовый показатель, приобретают новое значение. С появлением заинтересованных собственников, стремящихся к сохранению активов, само понятие эффективности переосмысливается. Теперь это не просто финансовый результат, а ценность, которую продукт или услуга представляет для потребителя, его субъективная оценка. Наблюдается тенденция к усилению значимости международного менеджмента. В контексте глобализации данная функция приобретает не просто существенное, а жизненно важное значение.

Глобальная экономика трансформируется в интегрированную систему, аналогичную сложному комплексу взаимосвязанных элементов. Организации, ранее функционировавшие исключительно в рамках национальных экономических систем, теперь сталкиваются с необходимостью географической экспансии, адаптируя свою деятельность к условиям глобальных отраслей и конкурируя на международном уровне [4].

Несмотря на то что государственные границы обуславливают дополнительные транзакционные издержки, они сохраняют свою актуальность. Более того, эффективность региональных интеграционных объединений, таких как Европейский союз, Североамериканское соглашение о свободной торговле (NAFTA) или МЕРКОСУР, в контексте ослабления или упразднения политических границ остаётся предметом дискуссий [2; 21].

В академической среде управления всё ещё превалирует концепция, рассматривающая национальную экономику как изолированную экосистему для предпринимательской деятельности, вне зависимости от её коммерческой или некоммерческой ориентации. Данная парадигма, укоренившаяся в сознании значительной части управленческого персонала, представляет собой упрощённую модель реальности<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> UNCTAD: [офиц. сайт]. – URL: <http://www.unctad.org> (дата обращения: 06.03.2025). – Текст: электронный.

<sup>2</sup> Хмелев И. Б. Мировая экономика: учеб.-метод. комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 238 с.

<sup>3</sup> Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI в.: учеб. пособие. – М.: Вильяме, 2001. – С. 23–24.

Приведённая концепция является основой традиционной модели «многонационального» бизнеса, где экономические и политические границы де-факто совпадают. В данной устаревшей парадигме страна рассматривается как обособленная «организационная единица» в контексте торговли или промышленности [17].

В текущем десятилетии цифровизация выступает катализатором трансформационных изменений в бизнес-среде. Организации интенсивно интегрируют передовые технологические решения с целью автоматизации операционных процессов, оптимизации клиентского опыта и повышения общей производительности. В качестве иллюстративных примеров успешной имплементации можно привести системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), платформы планирования ресурсов предприятия (ERP) и технологии искусственного интеллекта, используемые для аналитической обработки данных и поддержки принятия управленийских решений.

В частности, Сбербанк активно применяет цифровые технологии для автоматизации клиентского обслуживания и обработки больших массивов данных, что приводит к существенному росту производительности и улучшению качества предоставляемых услуг. Внедрение технологических инноваций также способствует высвобождению ресурсов для решения стратегических задач. Согласно данным, представленным Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, к началу 2025 г. более 2/3 крупнейших российских компаний завершили процесс цифровой трансформации ключевых бизнес-процессов<sup>1</sup>.

В российских организациях всё большее распространение получают аддаптивные методологии управления проектами, в частности Agile и Scrum (Schwaber & Sutherland, 2017)<sup>2</sup>. Данные подходы обеспечивают оперативное реагирование на динамику рыночной конъюнктуры и способствуют эффективному управлению проектной деятельностью. К числу преимуществ относятся ускоренная адаптация к потребностям потребителей и

сокращение временных затрат на разработку продукции.

Указанные методы активно применяются в IT-секторе и в стартап-компаниях, где ключевыми требованиями являются высокая скорость реализации и гибкость в процессе разработки. Например, компания «Яндекс» демонстрирует успешное внедрение Agile-методологий<sup>3</sup> в процессы разработки и управления территориально распределёнными командами, что позволяет оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды и эффективно координировать проекты.

**Результаты исследования.** В эпоху глобальных корпораций, адаптирующихся к динамично изменяющимся условиям, стремление к сохранению устаревшей структуры с доминирующей «головной» страной может привести к неоправданным издержкам и снижению конкурентоспособности. Более целесообразным подходом является «полная интеграция в унифицированную бизнес-модель, оптимизирующую производственно-сбытовую цепочку» [15: 17].

Эпоха политических империй, осуществлявших прямой контроль над обширными территориями, уходит в прошлое, уступая место системе суверенных государств, каждое из которых обладает собственным аппаратом управления, вооружёнными силами и финансовой системой.

Отсутствуют перспективы формирования глобальных институтов, способных регулировать мировые экономические процессы. Идеи о создании всемирного центрального банка или единого регулятора финансовой политики остаются утопичными [12].

Экономическая устойчивость небольших политических объединений возрастает. Капиталы и информация, игнорируя национальные границы, свободно перемещаются по миру, ориентируясь исключительно на прибыльность и перспективы развития [6; 19].

В транснациональных экономических союзах национальные интересы часто превалируют над экономической целесообразностью. Многие крупные многонациональные компании трансформируются в глобальные организации, для которых национальные границы не имеют значения.

<sup>1</sup> Минцифры России: [офиц. сайт]. – URL: <https://digital.gov.ru/news-feed> (дата обращения: 10.03.2025). – Текст: электронный.

<sup>2</sup> Руководство по Scrum. – URL: <a href="https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1747883350&amp;tld=ru&amp;lang=ru&amp;name=2020-Scrum-Guide-Russian.pdf&amp;text=Schwaber%20%26%20Sutherland&amp;url=https%3A%2F%2Ftrunin.com%2Fr%2F2020%2F12%20.03.2025). – Текст: электронный. обращения:</a>

предложил ряд принципов, направленных на повышение эффективности бизнеса, сводящихся к ориентации на экономические ре-

алии и принятию решений на основе рационального анализа [17; 22].

Первостепенное правило управления международной корпорацией, функционирующей в условиях конфронтации между экономическими императивами и политическими реалиями, заключается в недопущении действий, противоречащих фундаментальным принципам экономической рациональности [10; 21].

В частности, это предполагает воздержание от коррупционных практик, рассматриваемых как попытка подчинить экономические решения конъюнктурным политическим интересам. В условиях ослабления экономических механизмов политические структуры всё чаще используют непрямые формы стимулирования: налоговые преференции, государственную поддержку через специальные таможенные тарифы, гарантии монопольного положения, субсидии и пр. [20]. Необходимо помнить о риске оппортунистического поведения.

Задайте себе вопрос: «Предприняли бы мы это действие, если бы отсутствовал коррупционный стимул, в рамках нашей утверждённой стратегии?». В случае однозначного отрицательного ответа следует отказаться от предложения, несмотря на его видимую привлекательность. В противном случае предприятие может столкнуться с финансовыми потерями [9].

Даже при положительном ответе отказ от сомнительной сделки может оказаться более разумным решением. Практический опыт свидетельствует о том, что за коррупцию рано или поздно приходится расплачиваться, а цена может оказаться несоизмеримо высокой [8].

Ещё одним важным принципом, сформированным в негативной форме, является: не следует диверсифицировать деятельность или расширяться на глобальный уровень путём присоединения к другой компании, если это не соответствует основной бизнес-модели и стратегии, особенно если присоединение не является результатом слияния или поглощения.

До тех пор пока организация не осознает и не исследует новые условия, у неё не будет адекватной стратегии. Она не будет готова к вызовам ближайших десятилетий. Не сумев достойно ответить на эти вызовы, ей не стоит рассчитывать на благополучие, тем более на процветание [11] в эпоху турбулентности, структурных изменений и экономических, социальных, политических, технологических

трансформаций, свидетелями которой мы являемся.

Стратегия предприятия должна быть ориентирована на осознанный поиск и эффективное использование благоприятных рыночных возможностей. Однако «кажущаяся перспективной возможность, не соответствующая стратегическим целям организации, представляет собой не инвестицию, а нерациональное использование ресурсов» [17].

Реализация стратегии, диссонирующей с долгосрочными экономическими интересами, даже при её соответствии краткосрочным политическим целям, обречена на провал и ведёт к потере ресурсов. Необходимо отказаться от такой стратегии во избежание неизбежного краха.

Ф. Друкер, предвосхищая будущие изменения, констатировал «снижение значимости слияний и поглощений для расширения компаний и уменьшение частоты выхода на зарубежные рынки. Акцент смещается в сторону альянсов, партнёрств, совместных предприятий и иных форм кооперации с организациями, обладающими различной национально-политической идентичностью. Предприятиям необходимо опираться на экономические, а не на политические и юридические механизмы» [3].

Рост компании определяется не прямым владением и контролем, а партнёрскими отношениями в различных формах. Компаниям следует адаптироваться к работе в двух средах: глобальной экономике и фрагментированном политическом пространстве. В подобной обстановке партнёрство является оптимальным решением.

Если экономическое объединение осуществляется в формате партнёрства, а не политического союза, где политические и юридические аспекты обособлены от экономической деятельности, снижается вероятность конфликта между ними.

В условиях макроэкономической нестабильности и усиления внешнего давления управление рисками приобретает критическое значение для устойчивости функционирования российских хозяйствующих субъектов. В целях обеспечения финансовой устойчивости и минимизации потенциальных убытков предприятия разрабатывают и внедряют комплексные системы риск-менеджмента, включающие идентификацию, оценку и мониторинг рисков, а также разработку стратегий реагирования на возникающие угрозы. Использование современных аналитических платформ и прогностических моделей позво-

ляет повысить точность оценки вероятности наступления рисковых событий и оптимизировать процессы принятия управленческих решений.

Помимо внешних факторов компании сталкиваются с внутренними вызовами, такими как дефицит квалифицированных кадров и необходимость адаптации к изменениям в нормативно-правовой базе. Для привлечения и удержания талантливых специалистов разрабатываются программы развития персонала, включающие обучение, мотивацию и создание благоприятной рабочей среды.

Особое внимание уделяется вопросам корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Внедрение принципов ESG (Environmental, Social, and Governance) становится важным фактором повышения конкурентоспособности и укрепления репутации компаний. Интеграция экологических и социальных аспектов в бизнес-стратегию позволяет не только снизить негативное воздействие на окружающую среду и общество, но и создать новые возможности для роста и развития. Например, многие крупные компании публикуют отчёты об устойчивом развитии и реализуют социальные проекты в регионах своего присутствия<sup>1</sup>.

**Выводы.** В настоящее время российское предпринимательство демонстрирует сложный и многослойный процесс трансформации управленческой деятельности, который можно охарактеризовать как синтез инноваций и адаптации. Цифровые технологии, проникающие во все аспекты управленческой деятельности, служат катализатором для внедрения гибких методологий, что позволяет компаниям успешно ориентироваться в условиях высокой турбулентности рынка. Управление рисками трансформируется в искусство предвидения, в то время как корпоративные ценности становятся фундаментальной основой для построения устойчивого будущего. Организации, успешно интегрирующие данные тенденции, не только выживают, но и достигают значительного роста в эпоху неопределенности и непредсказуемости.

Особое внимание уделяется приверженности принципам устойчивого развития и социальной ответственности. Концепция ESG (экология, социальная ответственность, управление) выходит за рамки модного тренда и представляет собой осознанный выбор в пользу гармоничного сосуществования с

окружающей средой и обществом. Компании, руководствуясь этой философией, стремятся не только к максимизации прибыли, но и к снижению экологического воздействия, улучшению условий труда и повышению прозрачности управления. Такой подход способствует привлечению инвестиций, формированию положительной репутации и обеспечению долгосрочной устойчивости бизнеса. Примером успешной реализации ESG-стратегии является компания «Норникель», чьи масштабные экологические инициативы и социальные проекты способствуют устойчивому развитию регионов присутствия.

Удалённая работа и гибкие графики становятся ключевым элементом современной российской бизнес-практики. Предоставление сотрудникам свободы выбора места и времени работы способствует повышению их удовлетворённости и продуктивности. Инструменты цифровой коммуникации и коллегиализации, такие как Slack, Zoom и Microsoft Teams, выступают действенными платформами для консолидации рабочих групп, невзирая на их территориальную дислокацию. Значительное число предприятий, в особенности в сфере информационных технологий, осуществили полный переход на модель дистанционной работы, что расширяет горизонты для привлечения квалифицированных кадров и интенсификации инновационной деятельности.

На пути к устойчивому росту российские предприятия сталкиваются с комплексом существенных препятствий. Нехватка компетентных специалистов, в частности в области IT и передовых технологий, представляет собой одну из ключевых проблем. В ответ на это организации активно направляют инвестиции в программы обучения и профессиональной переподготовки персонала, а также расширяют географические рамки поиска талантливых сотрудников. Административные и бюрократические ограничения также оказывают заметное влияние на эффективность управления. Государственные органы реализуют меры по оптимизации административных процедур и уменьшению регуляторной нагрузки на бизнес, стремясь сформировать благоприятный климат для предпринимательства.

В условиях высокой изменчивости и динамичных трансформаций российские компании вынуждены непрерывно адаптироваться и разрабатывать новые модели развития. Успешная адаптация требует от руководства стратегического видения, способности к опе-

<sup>1</sup> Рейтинг Forbes Global 2000. – URL: <http://www.forbes.com/global2000/list> (дата обращения: 10.02.2025). – Текст: электронный.

ративному принятию решений и эффективного управления изменениями. Организации, освоившие эти навыки, демонстрируют значительные результаты роста и конкурентоспособности, становясь лидерами в своей отрасли и ориентирами в динамичной деловой среде.

В условиях экономической нестабильности и изменений в нормативно-правовой базе компаниям необходимо проявлять адаптивность, разрабатывать и внедрять инновационные подходы к управлению бизнесом, что позволит сохранить конкурентные позиции и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Только такой сбалан-

сированный подход позволит в полной мере реализовать потенциал конвертируемости валюты как катализатора экономического роста и международного сотрудничества, как отмечал Майкл Портер в своих классических работах по конкурентоспособности [17].

Таким образом, дальнейшее исследование данной темы требует междисциплинарного подхода, сочетающего экономическую теорию, управленческие науки и социологию. Необходимо разработать модели и инструменты, позволяющие менеджерам эффективно адаптировать свои функции к условиям глобальной неопределенности и транснациональной конкуренции.

#### **Список литературы**

---

1. Behrens M. Global Governance – eine Einführung // Globalisierung als politische Herausforderung. Wiesbaden, 2005. P. 11–24. DOI: 10.1007/978-3-322-80888-2\_1
2. Bhagwati J. Termites in the Trading System: How Preferential Agreements Undermine Free Trade. Oxford: Oxford University Press, 2008. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195331653.001.0001
3. Drucker P. F. The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society. London: Heinemann, 1969. 477 p.
4. Dunning J. H. Globalization and the theory of MNE activity // Transnational Corporations. 1998. No. 7. P. 2–35.
5. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains // Review of International Political Economy. 2005. No. 12. P. 78–104. DOI: 10.1080/09692290500049805
6. Ferguson N., Colossi S. The Price of America's Empire. N. Y.: Penguin Press, 2014.
7. Huberman M., Minns Ch. The times they are not changin': Days and hours of work in Old and New Worlds, 1870–2000 // Explorations in Economic History. 2007. No. 44. P. 538–567. DOI: 10.1016/j.eeh.2007.03.002
8. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
9. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3. Is. 4. P. 305–360. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
10. Johnson Ch. The Sorrows of Empire: Militarism, Secrecy, and the End of the Republic. N.Y.: Metropolitan Books, 2004.
11. Keohane R. O., Nye J. S. Power and Interdependence: World Politics in Transition. N. Y., 1977.
12. Kindleberger Ch. P. The world in depression, 1929–1939. Berkeley: University of California Press, 1973. 336 p.
13. Kraus P. A Union of diversity: language, identity and polity – building in Europe. N. Y., 2022.
14. Lipnack J., Stamps J. The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century. Vermont, USA: Oliver Wight Publications, 1994.
15. Lippert B. Alle paar Jahre wieder- Dynamik und Steuerungsversuche des EU-Erweiterungsprozesses // Integration. 2017. No. 4. P. 422–439.
16. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N. Y.: Free Press, 1985.
17. Porter M. E. The competitive advantage of nations // Harvard Business Review. 1990. No. 68. P. 73–93. DOI: 10.1007/978-1-349-11336-1. EDN: BGZKXT
18. Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. N. Y.: Sage Publications, 1992.
19. Scholte J. A. Globalization: A Critical Introduction. N. Y.: Palgrave Macmillan, 2000.
20. Ефремов В. С. Новый мир менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 2. С. 3–11.
21. Либман А. Модели корпоративной интеграции – региональные особенности // Мировая экономика и мировые отношения. 2008. № 5. С. 47–53. DOI: 10.20542/0131-2227-2008-5-47-53. EDN: INMGKZ
22. Свейм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Дракера / под ред. А. Н. Цветкова. СПб.: Питер, 2021.
23. Форд Г. Сегодня и Завтра (Продолжение книги «Моя жизнь, мои достижения»). Л.: ВРЕМЯ, 1927. 148 с.

**References**

1. Behrens M. Global Governance- eine Einführung. In: Globalisierung als politische Herausforderung. Wiesbaden; 2005. P. 11–24. DOI: 10.1007/978-3-322-80888-2\_1
2. Bhagwati J. Termites in the Trading System: How Preferential Agreements Undermine Free Trade. Oxford: Oxford University Press; 2008. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195331653.001.0001
3. Drucker PF. The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society. London: Heinemann; 1969. 477 p.
4. Dunning JH. Globalization and the theory of MNE activity. *Transnational Corporations*. 1998;(7):2–35.
5. Gereffi G, Humphrey J, Sturgeon T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. 2005;(12):78–104. DOI: 10.1080/09692290500049805
6. Ferguson N, Colossu S. The Price of America's Empire. New York: Penguin Press; 2014.
7. Huberman M, Minns Ch. The times they are not changin': Days and hours of work in Old and New Worlds, 1870–2000. *Explorations in Economic History*. 2007;(44):538–567. DOI: 10.1016/j.eeh.2007.03.002
8. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA: Sage Publications; 1980.
9. Jensen MC, Meckling WH. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 1976;3(4):305–360. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
10. Johnson Ch. The Sorrows of Empire: Militarism, Secrecy, and the End of the Republic. New York: Metropolitan Books; 2004.
11. Keohane RO, Nye JS. Power and Interdependence: World Politics in Transition. New York; 1977.
12. Kindleberger ChP. The world in depression, 1929–1939. Berkeley (Calif.): University of California Press; 1973. 336 p.
13. Kraus P. A Union of diversity: language, identity and polity – building in Europe. New York; 2022.
14. Lipnack J, Stamps J. The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century. Vermont, USA: Oliver Wight Publications; 1994.
15. Lippert B. Alle paar Jahre wieder – Dynamik und Steuerungsversuche des EU-Erweiterungsprozesses. Integration. 2017;(4):422–439.
16. Porter ME. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press; 1985.
17. Porter ME. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. 1990;(68):73–93. DOI: 10.1007/978-1-349-11336-1. EDN: BGZKXT
18. Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. New York: Sage Publications; 1992.
19. Scholte JA. Globalization: A Critical Introduction. New York: Palgrave Macmillan; 2000.
20. Efremov BS. The New World of Management. *Electronic resource Corporate Management*. 2000;(2):3–11. (In Russian).
21. Libman A. Models of corporate integration – regional features. *World economy and international relation*. 2008;(5):47–53. (In Russian).
22. Swaim Robert. Business management strategies of Peter Drucker. Saint-Petersburg: Piter; 2021. (In Russian).
23. Ford G. Today and Tomorrow (Continuation of the book "My life, my achievements"). Leningrad: TIME; 1927. 148 p. (In Russian).

**Информация об авторах**

Казарян Ирина Рафаэльевна, канд. полит. наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента и управления персоналом, Забайкальский государственный университет, г. Чита, Россия; ikazaryan@yandex.ru. Область научных интересов: трансформация управления, управление персоналом, кадровые технологии.

Филимонов Андрей Викторович, канд. филос. наук, доцент, Забайкальский государственный университет, г. Чита, Россия; a.v.filimonov@vail.ru. Область научных интересов: глобализация экономики, управление персоналом.

**Information about the author (authors)**

Kazaryan Irina R., Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Head of Management and Personnel Management department, Transbaikal State University, Chita, Russia, ikazaryan@yandex.ru. Research interests: management transformation, personnel management, HR technologies.

Filimonov Andrey V., Candidate of Philosophy, Associate Professor, Transbaikal State University, Chita, Russia; a.v.filimonov@vail.ru. Research interests: globalization of the economy, human resources management.

**Вклад авторов в статью**

Казарян И. Р. – разработка методологии, анализ собранных материалов.  
Филимонов А. В. – анализ, поиск решения поставленных задач, редактирование текста, перевод на английский язык.

**The authors` contribution to the article**

Kazaryan I. R. – methodology development, analysis of collected materials.  
Filimonov A. V. – analysis, search for solutions to tasks, text editing, translation into English.

**Конфликт интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Conflict of Interest:** The authors declare no conflict of interest.

**Статья поступила в редакцию 11.12.2024; одобрена после рецензирования 31.03.2025;  
принята к публикации 07.05.2025.**

**Received 2025, December 11; approved after review 2025, March 31;  
accepted for publication 2025, May 07.**