

*Национальный исследовательский университет*

*Высшая школа экономики*

---

**Журнал международных  
исследований развития (МИР)**

---

2014. №2

## Оглавление

<i>Ларионов А., Гальченко Е. Новый подход к оценке функционирования системно значимой платежной системы ЦБ.....</i>	<i>3</i>
<i>Симонов К. Занижение юаня – основная причина дефицита торгового баланса США в американо-китайской торговле?.....</i>	<i>9</i>
<i>Узянова О. Новая экономическая политика Китая.....</i>	<i>20</i>
<i>Файшмидт Р. Развитие отношений России и НАТО: перспективы налаживания сотрудничества.....</i>	<i>26</i>
<i>Larionov Andrey, Chirkova Ekaterina. Human resource management: elaboration.....</i>	<i>34</i>

## **Новый подход к оценке функционирования системно значимой платежной системы ЦБ.**

*Ларионов Александр (ассистент кафедры МЭО и ЕИ);*

*Гальченко Евгений (ассистент кафедры МЭО и ЕИ)*

*Работа выполнена под руководством Пушко Александра Федоровича,  
заместитель директора Банковского института НИУ ВШЭ*

---

### **Введение**

Современная ситуация в системе международных отношений диктует необходимость выработать новые подходы к обеспечению стабильности развития различных систем. Украинский кризис продемонстрировал необходимость развития собственной платежной системы, которая бы гарантировала бесперебойную работу финансовой системы страны в целом. Для этого представляется необходимым оценить перспективы функционирования существующих системнозначимых платежных систем.

В части 1 ст. 28 Федерального закона №161-ФЗ, «... под системой управления рисками в платежной системе понимается комплекс мероприятий и способов снижения вероятностей возникновения неблагоприятных последствий для бесперебойности функционирования платежной системы с учетом размера причиняемого ущерба». Тем самым констатируется, что целью *системы управления рисками* платежной системы (СУР) является снижение влияния неблагоприятных факторов на *бесперебойность функционирования платежной системы* (БФПС).

На БФПС также оказывают влияние такие факторы, как финансовое состояние операторов услуг платежной инфраструктуры, участников платежной системы, их технологическое обеспечение, и т.д. Получается, что при организации функционирования СЗПС(системно значимой платежной

системы) необходимо обращать внимание не только на технологическое обеспечение, но и на международные стандарты, которые направлены на поддержание БФПС.

Главной задачей при организации работы системно значимой платежной системы является функционирование без каких-либо задержек, сбоев и прочих негативных проявлений в зависимости от характера влияющих обстоятельств. Эти условия являются определяющими при оценке БФПС.

Российские эксперты выделяют следующие типы рисков, которые возникают при организации платежной системы ЦБ:

- 1) Расчетный риск (кредитный риск и риск ликвидности).  
Обуславливается финансовым состоянием оператора платежной инфраструктуры, участников платежной системы.
- 2) Операционный риск (аспекты безопасности, операционный риск, непрерывность деятельности). Обуславливается технологическим обеспечением операторов услуг платежной инфраструктуры.
- 3) Другие типы рисков, включая правовой.

Платежная система Банка России - ключевой механизм, целью которого является реализация денежно-кредитной и бюджетной политик, что обеспечивает доминирующую роль ПСБР в платежной системе страны. Именно поэтому определение мер по поддержанию БФПС имеет важное значение для всей банковской системы РФ в целом.

### **Определение возможных рисков новой платежной системы Банка России**

16 июля 2010 года была одобрена новая "Концепция развития платежной системы до 2015 года", в рамках которой ключевая роль была отдана системе БЭСИ (на первом этапе создания общей платежной системы). В связи с этим представляется логичным проанализировать систему рисков, возникающих именно в этой системе.

Когда мы говорим о такой системно значимой платежной системе, типа БЭСП, то здесь необходимо использовать другой подход к анализу рисков. БЭСП- это прежде всего “государственная”, некоммерческая платежная система, за счет чего часть рисков, которые обычно возникают в платежных системах этого типа, просто не будут играть существенной роли. К примеру, страновой риск (классификация The London School of economics), оказывающий существенное влияние на банковские системы в разных странах, не будет оказывать никакого влияния на бесперебойность функционирования БЭСП, так как ЦБ в случае любого кризиса будет до последнего держать свою платежную систему. Правовой риск также оказывает незначительное влияние на функционирование данной системы. Коммерческие платежные системы вынуждены подстраиваться под федеральные законы, в то время как руководство БЭСП может подстроить федеральный закон под эту систему.

Такая ситуация обстоит и с остальными рисками. Для системно значимых государственных платежных систем прямое существенное влияние может оказывать только 2 типа риска:

- 1) Операционных риск (А именно риск ошибки персонала, технические риски). Здесь основное внимание следует уделить обучению персонала, а также постоянному мониторингу технического оборудования, обеспечивающего функционирование БЭСП.
- 2) Риск ликвидности для участников БЭСП (Сама система будет функционировать постоянно, перебой в деятельности может быть только при условии неспособности участников системы проводить платежи через нее).

Именно поэтому представляется необходимым изучить структуру участников платежной системы БЭСП.

Год	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Общее количество	-	-	-	739	1155	3343
Банки(кредитные организации и филиалы)	-	-	-	515	870	2962
Центральный банк(учреждения Банка России)	-	-	-	192	205	292
Прочие прямые участники (Казначейство России и его территориальные органы).	-	-	-	32	80	89
Непрямые участники	-	-	-	н.д.	н.д.	н.д.

**Таблица 1. Система БЭСП. Количество участников**

На таблице 1 отчетливо видно, что значительная доля в структуре участников БЭСП приходится на коммерческие банки. Учреждения ЦБ, а также прочие прямые участники (государственные учреждения) представляют относительно незначительную долю. Более того, ликвидность данных участников также не вызывает значительных опасений.

Получается, что проблема с перебойностью платежей может возникнуть только у коммерческих банков, которые в условиях кризиса могут быть не в состоянии провести платежи. (К примеру, из-за недостатка средств или пассивности клиентов коммерческих банков). Казначейство и ЦБ в любом случае будут способны проводить расчеты через систему БЭСП.

В связи с этим необходимо уделить тщательное внимание частным коммерческим участникам БЭСП на предмет достаточной ликвидности. Надежные участники платежной системы БЭСП могут стать основой для обеспечения бесперебойности функционирования платежной системы БЭСП в целом.

Для проверки ликвидности коммерческих участников БЭСП можно использовать различные методики, модели. Системный подход к анализу деятельности коммерческих банков должен включать в себя сбалансированную, грамотно подобранную систему показателей. Так, в западной практике используются подходы с использованием капитального уравнения баланса, уравнения динамического бухгалтерского баланса, модифицированного балансового уравнения. После определения подхода выбирается модель для проведения анализа. Более того, в долгосрочном периоде представляется необходимым провести исследование с целью выработки модели определения финансовой устойчивости коммерческих банков, которые бы были адаптированы чисто под российскую банковскую систему.

### **Заключение**

Использование подобного подхода к оценке ликвидности банков позволит повысить макроэкономическую устойчивость в целом. К тому же, создание подобной модели поможет реализовать некоторые цели и задачи, положенные в разделе развитие финансового и банковского сектора, концепции "Стратегия 2020". К примеру, в период мирового финансового кризиса Банку России пришлось потратить огромную сумму денег на поддержание ликвидности банковской системы, что говорит о несоответствии размеров сектора уровню его институционального и качественного развития.

Получается, что использование модели по оценке ликвидности для участников системы БЭСП может также помочь идентифицировать неустойчивые банки, что в итоге приведет к повышению устойчивости банковского и финансового секторов в целом.

**Список литературы:**

- 1) Центральный банк РФ. URL: <http://www.cbr.ru/>;
- 2) Концепция развития платежной системы Банка России на период до 2015 года, одобрена Советом директоров 16 июля 2010 г;
- 3) Core Principles for Systemically Important Payment Systems, Committee on Payment and Settlement Systems, Bank for international settlements, January 2001;
- 4) Тамаров П.А. Концепция бесперебойности - новый подход к оценке функционирования платежной системы / Платежные и расчетные системы, 2011.



## **Занижение юаня – основная причина дефицита торгового баланса США в американо-китайской торговле?**

*Симонов Кирилл, НИУ ВШЭ, 4 курс*

---

### **Аннотация:**

Усилившаяся интеграция национальных экономик КНР и США с начала 21 века принесла странам не только очевидные плюсы, но и вызвала массу проблем и споров. С 1980-х годов после заключения ряда соглашений объемы американо-китайской торговли росли стремительными темпами, принося странам, с одной стороны, значительные выгоды, и увеличивая риски с другой. Проблема дефицита торгового баланса США, являющаяся одной из характерных черт двусторонней торговли, вызвала массу дебатов среди представителей американских и китайских политиков и бизнес элит. Позиция Вашингтона сводится к обвинению китайской стороны в манипуляции и искусственном занижении валютного курса юаня по отношению к доллару. Тем не менее, в свою очередь, мнение Пекина основывается на некорректном подсчете данных по сальдо в двусторонней торговле, связанным с неучетом реэкспорта на долю которого приходится значительная часть экспортируемых товаров Поднебесной. Почему же дефицит торгового баланса США растет? Несмотря на определенные манипуляции в валютной политике КНР, причины дефицита исходят из особенностей самой макроэкономической плоскости американской экономики.

### **Ключевые слова:**

Национальная экономика, торговля, взаимозависимость, дефицит торгового баланса, валютная политика КНР, занижение валютного курса, девальвация, реэкспорт, диспропорции в американской экономике.

**Key words:**

The national economy, trade, interdependence, trade deficit, China's currency policy, reduction of exchange rate, devaluation, re-export, disparities in the American economy.

Конец XX – начало XXI столетия ознаменовались возвышением нового экономического гиганта в Азии. Нарастив экономическую мощь, Китай стал влиятельным актором во всей системе современных отношений. Эпоха глобализации втянула Китай в мировые экономические связи и сделала государство основным экономическим агентом для многих экономик мира. Одним из основных торговых партнеров КНР в начале 2000-х годов стали США. Их отношения не только углублялись, сделав государства крупнейшими торгово-экономическими и инвестиционными партнерами, но и привели к комплексу серьезных проблем, к которым ни одна из сторон, вероятно, не была готова. Интегрированность национальных экономик двух государств породила колоссальную экономическую взаимозависимость США и Китая, которая приносит странам не только выгоды, но и проблемы. Особенно остро эта ситуация воспринимается Вашингтоном, который всячески старается ее снизить, прибегая к различным методам давления на Пекин и апеллируя к нарушениям китайской стороны, прежде всего, в торгово-экономической сфере.

Еще чуть более 30 лет назад объемы американо-китайской торговли были минимальны. Ситуация изменилась в 1979 году в связи с установлением дипломатических отношений между Пекином и Вашингтоном, подписанием торгово-экономического соглашения между США и КНР и предоставлением последней режима наибольшего благоприятствования на ежегодной основе<sup>1</sup>. С этого момента объемы американо-китайской торговли росли

---

<sup>1</sup> Лексютина Я. В. США и Китай: линии соперничества и противоречий. - СПб.: СПбГУ, 2011, с.74

стремительными темпами, с 1 млрд. долл. в 1978 до 456,8 млрд. долл. в 2010<sup>2</sup>.

Годы	Экспорт США в Китай	Импорт США из Китая	Торговый баланс США с Китаем
1980	3,8	1,1	2,7
1985	3,9	3,9	0,0
1990	4,8	15,2	-10,4
1995	11,7	45,6	-33,9
2000	16,3	100,1	-83,8
2001	19,2	102,3	-83,1
2002	22,1	125,2	-103,1
2003	28,4	152,4	-124,0
2004	24,7	196,7	-162,0
2005	41,8	243,5	-201,7
2006	55,2	287,8	-232,6
2007	65,2	321,5	-256,3
2008	71,5	337,8	-266,3
2009	69,6	296,4	-249,2
2010	91,9	364,9	-273,0
2011	103,9	399,3	-295,4

**Таблица 1. Торговля между США и Китаем в 1980–2011 гг. согласно статистике США (в млрд. долл. США)**

Источник: Лексютина Я. В. США и Китай: линии соперничества и противоречий. СПб.: СПбГУ, 2011, с. 75.

По данным таблицы становится очевидно, что начиная с 1980 года следует положительная динамика в американо-китайской торговле, выраженная в поступательном росте американского импорта, и, особенно, экспорта из

<sup>2</sup> Там же, с. 75

Китая. Тем не менее, до начала XXI столетия данные показатели находились все еще не на столь высоком уровне. Настоящая волна увеличения торгового оборота в американо-китайской торговле прослеживается со вступления КНР в ВТО, датированного 2001 годом. КНР стала третьим рынком сбыта американской продукции, обогнав по этому показателю Японию и Великобританию.

Одной из характеристик американо-китайской торговли является дефицит торгового баланса США, который растет с 1990 года, и, соответственно, профицит китайского торгового баланса. Основная причина отрицательного сальдо согласно американской стороне связана с манипуляцией валютным курсом юаня, который постоянно остается недооцененным, что дает китайским экспортируемым товарам преимущество в силу удешевления экспорта и, как следствие, повышения конкурентоспособности китайских товаров и приводит к усугублению торгового дефицита США. Данный вопрос стал основным «камнем преткновения» в политических дебатах американских и китайских лидеров и породил некую напряженность в американо-китайских отношениях в начале XXI столетия. Но является ли занижение валютного курса китайской национальной валюты (которое, бесспорно, происходит) реальным источником торгового дефицита США? Или проблему необходимо рассматривать в более широкой макроэкономической плоскости?

Взаимовлияние валютного курса и платежного баланса исследуется в моделях Манделла-Флеминга. Авторы рассматривают данную проблему в случаях с фиксированным и плавающим валютными курсами, вводя условия мобильности и немобильности капитала. В случае с фиксированным курсом, если капитал немобилен, повышается спрос на национальную валюту, она ревальвируется, и ЦБ вынужден проводить валютные интервенции, накапливая резервы и уравнивая спрос на национальную валюту. Если капитал мобилен, то ЦБ не будет проводить валютные интервенции, так как

полученную валюту резидент может инвестировать. Но если профицит по счету текущих операций полностью не компенсируется дефицитом по счету движения капитала, то государство будет скупать валюту на валютном рынке, чтобы компенсировать спрос и наращивать валютные резервы<sup>3</sup>.

В случае с плавающим курсом и условием немобильности капитала последствия идентичны случаю с фиксированным курсом. Только здесь ЦБ не проводит валютные интервенции, так как повышенный спрос на иностранную валюту обесценивает национальную, что улучшает положение национальных экспортеров. Если же капитал мобилен, высокая потребность в иностранной валюте сглаживается объемом иностранного капитала, пришедшего в страну и, как следствие, повышением спроса на национальную валюту<sup>4</sup>. Таким образом, авторами доказано, что состояние платежного баланса и валютный курс являются взаимозависимыми явлениями.

В динамике валютной политики КНР можно выделить 3 основных этапа. На первом этапе 1980-1990-х годов политика была направлена на девальвацию юаня. С 1994 по 2005 год официально был установлен курс «управляемого плавания». Но, фактически, курс был фиксированным и привязан к доллару. С 2005 года началась ревальвация юаня. В 2005 году юань был привязан не к доллару, а к целой «корзине» из 11 валют.

Курс юаня действительно оказывает влияние на постоянный рост торгового профицита страны: заниженный юань «удешевляет» экспорт и делает китайскую продукцию более конкурентоспособной. Более того, постоянный торговый профицит создает проблемы для монетарной политики КНР, так как ожидания ревальвации юаня на международных финансовых рынках стимулировали масштабный приток в страну спекулятивного капитала, а это, в сочетании с устойчивым притоком прямых иностранных инвестиций, способствовало поддержанию положительного сальдо по счету

---

<sup>3</sup> Mundell, R. Capital mobility and stabilization policy under fixed and flexible exchange rates. New York. : Macmillan, 1968. // URL: <http://www.columbia.edu/~ram15/ie/ie-18.html>

<sup>4</sup> Ibid

движения капитала в платежном балансе. «Двойное положительное сальдо» еще больше усиливает ревальвационные ожидания, что делает денежную политику страны менее самостоятельной<sup>5</sup>. Более того, поддержание «двойного профицита», свободная конвертация юаня по счету текущих операций и множество ограничений по счету движения капитала способствовали накоплению в стране колоссальных золотовалютных резервов, которые в 2012 году составили 3,4 млрд. долл. США<sup>6</sup>.

Постоянное давление со стороны западных государств, прежде всего США, побуждает китайские власти задуматься о дальнейшей ревальвации юаня. Но насколько она полезна для Китая? Курс на ревальвацию не выгоден Китаю, так как уменьшает конкурентоспособность китайского экспорта, вредит банковской системе КНР, а также может привести к непредсказуемым последствиям. Более того, необходимо учитывать и внешнеполитический фактор, такой как неприятие давления со стороны. Тем не менее, при сдерживании ревальвации в Китай течет спекулятивный капитал, подогреваются ожидания иностранных инвесторов, которые вкладывают средства в ожидании будущей ревальвации. Поэтому, скорее всего, юань и дальше пойдет по пути постепенной ревальвации, так как скачкообразный процесс может привести к непредсказуемым последствиям, что не соответствует внутривалютному курсу, основной чертой которого является стабильность.

Таким образом, изменение динамики валютного курса действительно влияет на динамику как торгового баланса, так и счета по текущим операциям и движению капитала в целом. Недооцененность юаня служит одним из факторов нарастания торгового дефицита США. То, что занижение

---

<sup>5</sup> Экономика современного Китая: маротенденции, реформы, внешние связи. Указ соч., с. 192

<sup>6</sup> Государственное управление по валютному контролю КНР. // URL: <http://www.safe.gov.cn/>

действительно происходит, является бесспорным фактом. Но насколько значительным является данный эффект?

КНР отвечает на данные обвинения, апеллируя к «не учету реэкспортного характера китайской внешней торговли Вашингтоном, в связи с которым пассивное сальдо американского торгового баланса оказывается завышенным»<sup>7</sup>. По приведенной ниже статистике, очевидно, что данные по сальдо в обеих странах значительно различаются, несмотря на то, что показатели по экспорту находятся приблизительно на одном уровне.

Годы	Импорт Китая из США	Экспорт Китая в США	Торговый баланс Китая с США согласно китайской статистике	Торговый баланс Китая с США согласно американской статистике
2000	22,36315	52,09922	+29,7	-83,8
2001	26,20223	54,28269	+28,1	-83,1
2002	27,23764	69,94579	+42,7	-103,1
2003	33,86609	92,46677	+58,6	-124,0
2004	44,65655	124,94203	+80,3	-162,0
2005	48,62177	162,89075	+114,3	-201,6
2006	59,21105	203,44842	+144,2	-232,5
2007	69,39061	232,67655	+163,3	-256,3
2008	81,35993	252,38355	+171,02	-266,3
2009	77,46038	220,80222	+143,3	-249,2
2010	102,0	283,3	+181,3	-273,0

**Таблица 2. Торговля между Китаем и США в 2000–2010 гг. (в млрд. долл. США)**

<sup>7</sup> Государственное управление по валютному контролю КНР. // URL: <http://www.safe.gov.cn/>

Источник: Лексютина Я. В. США и Китай: линии соперничества и противоречий. СПб.: СПбГУ, 2011, с. 77.

По данным китайской статистики, 60% товаров, экспортируемых Китаем в США, вывозятся через третью сторону, главным образом через Сянган (Гонконг). Анализ американских статистических данных позволяет обнаружить, что лишь 20% китайских грузов, вывозимых в США, доставляются напрямую до места назначения, остальные 80% доставляются в США реэкспортом, через третью сторону<sup>8</sup>. Неучет реэкспортного характера выражается в добавленной стоимости товаров, которая образуется при перемещении товаров, экспортируемых из Китая, через территорию третьего государства. Эта добавленная стоимость, в свою очередь, прибавляется к реальной стоимости китайских товаров, что, соответственно, повышает и общую стоимость. Американская статистика в своем учете фиксирует общую сумму, что и повышает стоимость китайского экспорта. Необходимо отметить, что центральной зоной китайского реэкспорта является Сянган (Гонконг). Гонконг является перевалочным пунктом для китайских товаров: на долю реэкспорта приходится 98% общего объема экспортных поставок Гонконга<sup>9</sup>. Это приводит к возможности искусственного увеличения Китаем внешнеторгового оборота. Более того, американская статистика упустила из виду наращивание стоимости товаров при реэкспорте через Сянган, что обусловило занижение показателей американского экспорта в Китай<sup>10</sup>. Еще одним фактором искажения статистики является американская методика учета «места происхождения товара». Согласно данной методике, в качестве страны-экспортера регистрируется страна, на территории которой был произведен (выращен) товар, либо товар подвергся переработке, приведшей к

---

<sup>8</sup> О торговом балансе между США и Китаем (Белая книга) Все о Китае // URL: <http://russian.china.org.cn/russian/32943.htm>

<sup>9</sup> Загадки китайского экспорта // Блог Института комплексных стратегических исследований, 2013. // URL: <http://icss.ac.ru/blog/zagadki-kitayskogo-eksporta-2/>

<sup>10</sup> О торговом балансе между США и Китаем (Белая книга) Все о Китае // URL: <http://russian.china.org.cn/russian/32943.htm>



качественному изменению товара.<sup>11</sup> Таким образом, те товары, которые реэкспортируются через Гонконг, записываются как китайские, несмотря на то, что должны быть зафиксированы как импорт из третьих стран. Переговоры о принятии определенных законов, фиксирующих границы «качественного изменения» проводятся в рамках ВТО, но пока не привели к конкретному решению, что позволяет государствам манипулировать экспортными поставками в рамках национальных интересов. Данная тенденция прослеживается в экспорте товаров китайской обрабатывающей промышленности. В связи с дешевизной рабочей силы и потребности экономии на издержках, многие азиатские государства, например, Япония и Сингапур, как и США, начали переносить свои трудоемкие отрасли в Китай. Методика «места происхождения товара» приводит к тому, что экспортером продукции фиксируется Китай, а не какая-либо другая страна или административный район, что, в свою очередь, влияет на изменение торгового баланса в американо-китайской торговле.

Почему же тогда на протяжении многих лет поддерживается отрицательное сальдо в американской экономике? Фундаментальные причины торгового дефицита США – макроэкономические. Особенности американской экономики являются аномально высокая норма потребления и, соответственно, крайне низкая норма сбережения. В китайской экономике как раз все наоборот – высокая норма сбережения и низкая норма потребления. Внутренний потребительский рынок в недостаточной степени является опорой экономического роста, экономика «перекошена» в сторону экспортного сектора, чему способствовала китайская экономическая политика, практиковавшая много лет занижение курса юаня<sup>12</sup>. Данные характеристики отражаются в колоссальных запасах валютных резервов и торговом профиците. Таким образом, возникает связь, которая замыкает цепь

---

<sup>11</sup> Там же.

<sup>12</sup> Мозиас П.М. Китай. Изменение глобальных экономических ландшафтов. Указ. соч., с.275

дисбалансов: китайские валютные резервы вкладываются в американские государственные облигации, тем самым осуществляя финансирование американских дефицитов госбюджета и торгового баланса, создающего условия не только для поддержания низкой инфляции, но и низких процентных ставок в американской экономике, и американские потребители в кредит за китайские деньги могут покупать китайские же экспортные товары<sup>13</sup>.

Таким образом, занижение валютного курса юаня является лишь внешним фактором в проявлении дисбалансов американской экономики. Основные же причины кроются в макроэкономической траектории, в которой две крупнейшие экономики тесно пересекаются и взаимодействуют, что говорит о взаимной ответственности двух экономических гигантов перед проявлением мировых экономических дисбалансов.

---

<sup>13</sup> Мозиас П.М. Китай. Изменение глобальных экономических ландшафтов. Указ. соч., с.276

**Список литературы:**

1. Аксенов П. А. Торгово-экономические отношения США и Китая в начале XXI века - М. : 2012, 22с. // URL: [http://iskran.ru/docs/avtoreferat\\_aksenov.pdf](http://iskran.ru/docs/avtoreferat_aksenov.pdf)
2. Загадки китайского экспорта // Блог Института комплексных стратегических исследований, 2013. URL:<http://icss.ac.ru/blog/zagadki-kitayskogo-eksporta-2/>
3. Лексютина Я. В. США и Китай: линии соперничества и противоречий. - СПб.: СПбГУ, 2011, с. 75.
4. Мозиас П.М. Китай . Изменение глобального экономического ландшафта – М.: Издательский Дом Высшей школы экономики, 2011,с 239-282
5. О торговом балансе между США и Китаем (Белая книга) Все о Китае // URL: <http://russian.china.org.cn/russian/32943.htm>
6. Mundell, R. Capital mobility and stabilization policy under fixed and flexible exchange rates. New York. : Macmillan, 1968. // URL: <http://www.columbia.edu/~ram15/ie/ie-18.html>

## Новая экономическая политика Китая

*Узянова Ольга Александровна, НИУ ВШЭ, 3 курс*

---

Китай – уникальная по своей политической системе страна, совмещающая принципы коммунизма с рыночной экономикой. Вот уже двадцать лет весь мир наблюдает за грандиозным экономическим подъемом КНР, что позволяет Китаю быть державой, с мнением которой мировое сообщество обязано считаться. Само руководство коммунистической партии Китая понимает, что для удержания международных позиций и дальнейшего экономического роста нужны продуманные реформы, которые поспособствуют процветанию страны, а главное, позволят сохранить существующую модель синергии рыночной экономики и социализма.

5 ноября 2013 года в КНР была опубликована Доктрина «383», являющаяся основой новой экономической политики Китая. Тем самым крупнейшая экономика мира «берет курс на рыночные методы, самостоятельность регионов в бюджетных вопросах, пересмотр распределения доходов госкомпаний и смягчение демографической политики»<sup>14</sup>. Доктрина «383» - план обновления китайской экономики, также включающий и политические реформы. Причины принятия Доктрины «383» вполне ясны: инвестиционные расходы исчерпали себя, нужно стимулировать внутренний спрос. И для этого власти страны планируют развивать частный сектор экономики. «Мировой кризис еще раз подтвердил необходимость дальнейших реформ в стране, они и призваны нормализовать динамику экономического роста»<sup>15</sup> Председатель КНР Си Цзиньпин

---

<sup>14</sup> Орлов А., Алексеева О. «СССР распался, потому что их убеждения дрогнули». URL: [gazeta.ru/business/2013/11/18/5758821.shtml](http://gazeta.ru/business/2013/11/18/5758821.shtml)

<sup>15</sup> Мозиас П.М. Экономика Китая: до и после кризиса // Общество и государство в Китае: ХLI научная конференция. - М.: Вост. лит., 2011.

объясняет грядущую реформу так: «Наша с вами задача – построить атмосферу честной конкуренции, повысить эффективность работы правительства, обеспечить всеобщее равноправие и социальную справедливость»<sup>16</sup>. Оптимизация отношений между правительством и рынком, сокращение практики административного распределения ресурсов, обеспечение макроэкономической стабильности, справедливая конкуренция, демонополизация - основные пункты экономических реформ нового курса. «Правительство шаг за шагом либерализует финансовый рынок, уверенно превращая Китай в равноправного участника глобальной финансовой системы».<sup>17</sup>

В национальной экономике также планируется увеличение роли рыночных механизмов, которые способствуют развитию частного бизнеса. Особый акцент будет уделяться схеме финансирования региональных бюджетов. Нынешняя схема несовершенна, о чем свидетельствует высокий уровень коррупции в стране, и даже смертная



казнь за взятку не особо пугает китайских чиновников. Поэтому государственные корпорации обязаны сделать серьезный упор «на финансирование регионального и центрального бюджетов за счет перераспределения прибыли»<sup>18</sup>.

Повсеместно власти Китая планируют улучшить обеспечение и защиту прав человека. На рисунке 1 видно, что расходы государства (по состоянию

<sup>16</sup> Мозиас П.М. Экономика Китая: до и после кризиса // Общество и государство в Китае: ХLI научная конференция. - М.: Вост. лит., 2011.

<sup>17</sup> Идэ Цяо, Ли Жуэй: Как развивается финансовая система Китая. URL: [http://www.vedomosti.ru/opinion/news/1351969/kitajskij\\_finansovyj\\_centra?full#cut](http://www.vedomosti.ru/opinion/news/1351969/kitajskij_finansovyj_centra?full#cut)

<sup>18</sup> Там же

на 2006 год) на здравоохранение меньше, чем индивидуальные, хотя тенденция к постоянному росту заметна. Значительная часть китайцев лечится на деньги из собственного кармана. Это не может не беспокоить правительство, которое планирует поставить страну в один ряд с развитыми странами Запада. Так что в будущем стоит ожидать значительных изменений в системе здравоохранения.

Реформа пенсионной системы и системы доходов населения на фоне масштабной реконструкции системы здравоохранения станет прекрасным аккордом, подкрепляющим преобразования в остальных сферах китайского общества. Данные шаги важны для Китая, так как позволят стране приблизиться к западным державам. И тут возникает вопрос: как правительство Китая планирует проводить линию по обеспечению прав человека? Ведь политика проведения реформ должна не только изменить существующий порядок в стране в лучшую сторону, но и укрепить политическую систему. Китай не хочет повторить опыт СССР, когда распад был вызван стремительными реформами, поэтому одной из особенностей КПК является постепенное проведение реформ в стране. Си Цзиньпин считает, что СССР распался по причине того, что «их убеждения дрогнули».

<sup>19</sup> Поэтому следует ожидать постепенного внедрения новшеств в жизнь страны, но так, чтобы убеждения не только не дрогнули, но и укрепились.

Что касается административной реформы, то здесь планируется переход от вертикального подчинения к многосубъектности управления и обновления управленческих структур, а также формирование принципиально новой и эффективной институциональной системы, что объективно вписывается в общую картину нового курса.

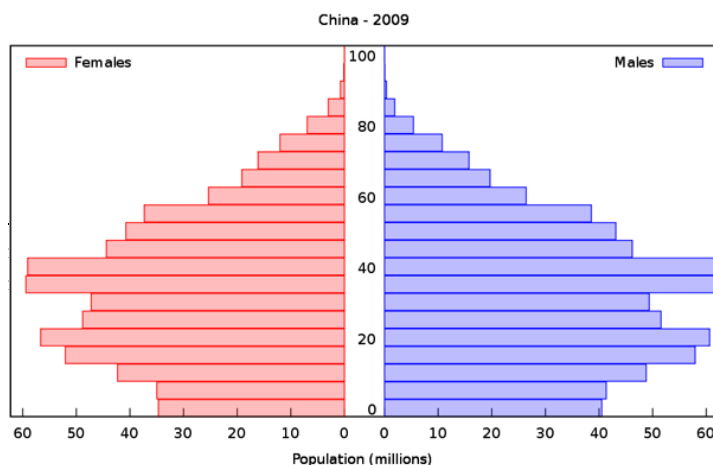
Дешевая рабочая сила, низкие процентные ставки и недооцененный курс юаня – основа конкурентоспособности Китая. «Переход к другой модели

---

<sup>19</sup> Цяо Идэ, Ли Жуэй. Как развивается финансовая система Китая. URL: [http://www.vedomosti.ru/opinion/news/1351969/kitajskij\\_finansovyj\\_centr](http://www.vedomosti.ru/opinion/news/1351969/kitajskij_finansovyj_centr)

подрывает эти источники его конкурентоспособности, по крайней мере, в ближайшие годы»<sup>20</sup>. А это означает, что для стран с растущим промышленным производством освобождается ниша, которую может занять такая страна, как Мексика, так как она обеспечена дешевой рабочей силой. Также новая экономическая политика предполагает рост доходов среднего класса и его расширение, тем самым «нивелируя значимость беднейших и богатейших групп населения Китая в общей структуре потребления»<sup>21</sup> Таким образом, распределение доходов среди населения изменится, однако все это должно будет вписаться в модель политической системы.

Важнейшим для китайского общества пунктом Доктрины является отмена политики «одна семья – один ребенок». Как известно, уже долгое время Китай придерживается политики одного ребенка на семью. Но сегодня назрела серьезная проблема - население стареет, и молодых рабочих, готовых заполнить свободные места, все меньше (о чем свидетельствует рисунок 2, из которого видно, что низкая численность детей до 10–15 лет — последствия политики по ограничению рождаемости. Численность девочек и молодых женщин существенно меньше численности мальчиков и молодых мужчин). Однако в новом законе не говорится о неограниченном количестве детей на одну семью, отнюдь, теперь можно будет иметь двух детей при условии, что первый ребенок – девочка. И это снова отсылает нас к насущной проблеме Китая – в Поднебесной мужчин намного больше, чем женщин. Китайские женщины стараются избавиться от девочек, как только узнают пол будущего ребенка. Таким образом, данный пункт Доктрины позволит увеличить женскую долю населения и обеспечить производства рабочей силой в ближайшем будущем.



Значит ли «Доктрина 383» отход от социализма в

RL: <http://www.opec.ru/1542465.html>

пользу капитализма? Скорее всего, нет. «Новый курс позволяет государству и госсектору (особенно в лице ведущих корпораций и банков) переключить внимание на некоторые острые внутренние проблемы (в частности, экологическую), а также сконцентрировать усилия на наиболее перспективных направлениях, включая экономику новаций, создание финансового центра глобального уровня и продолжение внешней экспансии»<sup>22</sup>. Китай по-прежнему остается коммунистической страной с идеологическими убеждениями, верой в партию и социализм. По своей сути, новая экономическая политика – новый серьезный шаг Китая вперед. Правительство страны прекрасно осознает, что столь масштабной экономике необходимы реформы. Новая ставка сделана на рост потребления, что и будет определять в дальнейшем условия существования многих отраслей в мировой экономике. Развитие частного сектора позволит экономике Китая подняться на новый уровень. И теперь те отрасли, которые выигрывали от реализации масштабных проектов, довольно серьезно пострадают, в то время как потребительский сектор будет развиваться. Это связано с тем, что понизится рост расходов на крупномасштабное строительство, тяжелое машиностроение – те отрасли, которые зависят от государственных инвестиций. При этом ожидается рост спроса со стороны китайских потребителей в аграрном секторе. Таким образом, новая экономическая политика Китая – будущая череда важнейших изменений не только в экономике, но и в самом устройстве китайского общества.

---

<sup>22</sup> Салицкий А.И., Таций В.В. Китай в 2013 году: стабильность и подготовка к новым реформам? // Север – Юг – Россия: 2013. Ежегодник. М.: ИМЭМО РАН, 2014.



**Список литературы:**

1. Орлов А., Алексеева О. «СССР распался, потому что их убеждения дрогнули» // URL: [gazeta.ru/business/2013/11/18/5758821.shtml](http://gazeta.ru/business/2013/11/18/5758821.shtml)
2. Курда С. Кому поможет новая политика Китая? // URL: <http://www.opec.ru/1542465.html>
3. Мозиас П.М. Экономика Китая: до и после кризиса // Общество и государство в Китае: ХLI научная конференция. - М.: Вост. лит., 2011.
4. Салицкий А.И., Таций В.В. Китай в 2013 году: стабильность и подготовка к новым реформам? // Север – Юг – Россия: 2013. Ежегодник. М.: ИМЭМО РАН, 2014.
5. Цяо Идэ, Ли Жуэй. Как развивается финансовая система Китая. // URL : [http://www.vedomosti.ru/opinion/news/1351969/kitajskij\\_finansovyj\\_centr](http://www.vedomosti.ru/opinion/news/1351969/kitajskij_finansovyj_centr)

## **Развитие отношений России и НАТО: перспективы налаживания сотрудничества**

*Файншмидт Роман , 3 курс НИУ ВШЭ*

---

### **Аннотация:**

Падение «Железного занавеса» и крушение социалистического блока в конце 1980-ых – начале 1990-ых гг. ознаменовали качественную трансформацию взаимоотношений между Россией (СССР) и военно-политическим блоком НАТО. Более 20 лет постепенного развития и углубления сотрудничества показали неоднозначные результаты этих взаимоотношений и, как результат, в 2014 году привели к глубочайшему за всю историю современной России затяжному кризису, выход из которого осложняется серьезными противоречиями между сторонами. В условиях обострённого внешнеполитического противоборства не исключается также и долгосрочная конфронтация, перетекающая в состоянии холодной войны. Тем не менее, возникает вопрос: возможно ли в таком непростом политическом контексте возобновить сотрудничество и снизить напряжённость в отношениях России, а также блока ОДКБ с одной стороны и блока НАТО – с другой? Соответственно, в данной статье будут рассмотрены «точки соприкосновения» обеих сторон, с помощью которых возможно возвращение к диалогу и совместное сотрудничество.

### **Ключевые слова:**

Россия, НАТО, ОДКБ, кризис на Украине, отношения между Россией и НАТО, Совет Россия-НАТО, диалог Россия-НАТО, сотрудничество НАТО-ОДКБ

### **Key words:**

Russia, NATO, CSTO, the Ukraine Crisis, NATO-Russia relations, the NATO-Russia Council, NATO-Russia Dialogue, NATO-CSTO Cooperation

В течение 2014 года в мировой политической жизни произошли события (например, переход Крыма обратно под российский суверенитет, кризис в юго-восточной части Украины), осложняющие взаимопонимание между Россией и блоком НАТО, а следовательно, служащие препятствием для будущего взаимодействия в целях укрепления стабильности и безопасности как в Европе, так в других регионах.

Так, после событий на Украине 1 апреля 2014 года Совет НАТО решил приостановить процессы как гражданского, так и военного сотрудничества, а 2 мая Александр Вершбоу, заместитель генерального секретаря НАТО, заявил о том, что НАТО будет рассматривать Россию как своего потенциального противника<sup>23</sup>. Таким образом, Россия и НАТО после 23 лет формирования партнёрских отношений столкнулись с одной из самых серьёзных проблем, от решения которой зависит, будет ли дальше развиваться партнёрство или возникшие трудности приведут к противостоянию.

Соответственно, в данном контексте следует рассмотреть вопросы, касающиеся того, какие именно препятствия имеют место на пути к налаживанию диалога Россия – НАТО, что, напротив, способствуют взаимопониманию и какие перспективы могут быть при этом ожидаемы.

Начиная с обострения украинского кризиса и особой позиции России по данному вопросу, радикально расходящейся с позицией блока НАТО, в мировом сообществе стали появляться разговоры о начале новой холодной войны, причём как на Западе, так и в России, однако 24 мая 2014 года президент РФ В.В.Путин заявил: «Мне бы не хотелось так думать, что это

---

<sup>23</sup> НАТО переклассифицировало Россию из партнеров в противники// Голос Америки. Интернет-ресурс. URL:<http://www.golos-ameriki.ru/content/nato-reclassifies-russia-as-adversary/1905927.html> (дата обращения: 29.05.2014)

начало новой холодной войны. В этом никто не заинтересован»<sup>24</sup>. Более того, в рамках украинского кризиса проявилось недопонимание между сторонами: Запад рассматривает действия России как проявление имперских амбиций, в то время как Россия видит действия стран Запада и НАТО как вмешательство во внутренние дела других государств. Следовательно, возникает и недоверие касательно будущего сотрудничества.

Согласно такой теории международных отношений, как конструктивизм, имеют место ценностные противоречия между Западом и Россией, что формирует негативный облик другой стороны. Следовательно, для преодоления данных противоречий стороны должны стремиться к координации действий друг друга для достижения повышенного уровня региональной безопасности. Другими словами, следует учитывать, что Россия и страны СНГ представляют собой отдельный евроазиатский политический полюс, с которым Запад посредством НАТО может выстроить конструктивный диалог и обеспечить укрепление военного сотрудничества путём объединения усилий не только с Россией, но и с ОДКБ (Организация договора о коллективной безопасности), которая неоднократно изъявляла о своём желании развивать отношения и с ЕС, и с НАТО, что могло бы быть более эффективным ввиду бóльшего охвата территории, военного и административного ресурса. Но генеральный секретарь ОДКБ Н. Н. Бордюжа отмечает «Руководство альянса открыто даёт понять, что исключает установление официальных отношений между двумя организациями»<sup>25</sup>.

Кроме того, упомянутые ранее разговоры о новой холодной войне могут считаться нелогичными ввиду различных условий: если холодная война 1945-91 гг. происходила в условиях информационной изоляции как

---

<sup>24</sup> Путин отверг возможность новой холодной войны и «восстановления СССР»// ОАО «Телекомпания НТВ». Интернет-ресурс.

URL://www.ntv.ru/novosti/986756#ixzz336N6ZpSr» (дата обращения: 29.05.2014)

<sup>25</sup> «Попытки ОДКБ сотрудничать с ЕС и НАТО пока результата не дали»// Деловая газета «Известия». Интернет-источник. URL:http://izvestia.ru/news/524366#ixzz337wNB7Xn (дата обращения: 29.05.2014)

одной, так и другой стороны при доминирующем влиянии противоборствующих идеологий; то на данный момент в реалиях глобального мира, когда практически любая информация и разные точки зрения повсеместно находятся в свободном доступе (например, телеканал Russia Today свободно вещает на территории США, а телеканалы CNN и BBC присутствуют в пакетах спутникового и кабельного телевидения в России). Также, ввиду появления и развития с конца XX века глобализационных процессов, целый комплекс многоаспекторных проблем принял глобальный характер. Например, проблема наркотрафика из Афганистана наносит ущерб не только соседним государствам, но также России и европейским странам. Особенностью глобальных проблем является их наднациональный характер, что вызывает необходимость налаживания сотрудничества НАТО и России, а также НАТО и ОДКБ в борьбе с такими актуальными для России, США и ЕС проблемами, как отмеченный выше увеличивающийся афганский наркотрафик, террористическая деятельность, распространение оружия массового поражения и стремительный рост киберпреступности. Что касается ситуации в Украине, там обеспечение стабильности не представляется возможным вне диалога блоков вследствие особенностей политической культуры страны с её делением на «Запад» и «Восток», а также с возникающей конфронтацией между этими частями. При этом одной из первоочерёдных задач могла бы стать стабилизация ситуации на Украине в рамках совместного координационного проекта, который мог бы стать новой отправной точкой отношений Россия-НАТО и ОДКБ-НАТО.

Таким образом, в отличие от времён холодной войны, и Россия, и США, и страны ЕС, находятся в тех условиях, в которых круг серьёзных вопросов и проблем принимает наднациональный (и даже глобальный) характер, а их решение сводится к налаживанию сотрудничества и объединению усилий. Одной из первоочерёдных задач следует ставить совместное решение украинского кризиса.

Из необходимости сотрудничества в целях решения проблем, угрожающих безопасности и стабильности как Евразийскому региону, так Европе и США, можно сделать вывод, что украинский кризис 2014 года и последовавшее ухудшение отношений России со странами Запада, а также со структурами НАТО носит коренной, но всё-таки временный характер. В рамках данного кризиса Россией было показано, что страна имеет собственные интересы в регионе, от которых она не готова отказываться. Например, возвращение Крыма к России носит военно-стратегический и политический характер ввиду базирования на полуострове сил черноморского флота РФ. Другими словами, Россия показала, что в сфере международной политики страна восстановила свой политический потенциал и готова отстаивать собственные интересы, особенно в рамках единого политического полюса (Россия и СНГ), что обуславливает равноправное сотрудничество сторон. Так, и ЕС, и США, и РФ со странами СНГ, имеют собственные цели и стратегические задачи, учёт которых при развитии взаимного сотрудничества и при равноправии каждой из сторон может обеспечить повышенный уровень эффективности предпринимаемых действий ввиду устранения разногласий и недовольства одной из сторон путём поиска компромиссов. Подобной площадкой для формирования диалога и выхода из кризиса мог бы стать совет Россия-НАТО, созданный в 2002 году, однако было бы желательно преобразовать формат диалога в формат ОДКБ-НАТО для целостного представления каждого политического полюса.

Таким образом, в новых условиях международной политики Россия предстаёт государством, готовым защищать свои интересы в рамках собственного политического полюса, что обуславливает выстраивание конструктивного и равноправного диалога и использование института компромиссов в рамках необходимости решения наднациональных проблем, однако в целях повышения эффективности результатов было бы желательно

организовать диалог в формате ОДКБ-НАТО на платформе Совета Россия-НАТО.

Российский политолог С. А. Караганов отмечает, что Россия и Европа, являясь частью единой европейской цивилизации, должны образовать геополитический союз (т.н. Союз Европы), формирующий при этом единое экономическое, культурное и военно-политическое пространство и способный стать значимым актором глобальных процессов, так как «Россия не сможет позволить себе роль самостоятельного игрока первого класса. И если не объединит усилия с Европой, неизбежно будет дрейфовать к роли сырьевого, а потом и политического придатка Китая... В мире будущего Россия и Европа ЕС, действующие порознь, обречены на деградацию и ослабление»<sup>26</sup>. Иначе говоря, при рассмотрении долгосрочной перспективы России и ЕС следует развивать комплексное сотрудничество, при котором Совет Россия-НАТО (но, как было отмечено выше, ОДКБ-НАТО) может быть использован в качестве института для последовательного развития совместного военного сектора потенциального геополитического союза, что может быть закреплено специальным договором о военно-стратегическом сотрудничестве, который мог бы стать впоследствии одной из основ для оформления базового многопрофильного договора, определяющего окончательное образование Союза Европы.

Таким образом, сотрудничество НАТО и России (а также ОДКБ) на базе отмеченного ранее Совета Россия-НАТО (или при формате ОДКБ-НАТО) может быть рассмотрено как одна из основ (один из секторов) потенциально возможного Союза Европы, союза РФ и всей остальной Европы в целях формирования единого геополитического пространства.

Рассматривая проблемы и перспективы развития отношений НАТО и России, следует подчеркнуть, что имеют место ценностные различия и

---

<sup>26</sup> Караганов С.А. Союз Европы: последний шанс? URL:<http://www.rg.ru/2010/07/09/karaganov.html> (дата обращения:30.05.2014)

противоречивое видение каждой из сторон друг друга, что и приводит к недопониманию, однако наступление новой холодной войны видится нелогичным ввиду иных условий современного, глобального мира, что заключается в наличии наднациональных проблем, которые ни Россия, ни НАТО не смогут решить по отдельности. В качестве преодоления разногласий возможен метод совместной координации действий для решения данных проблем, а также обеспечения стабильности. Кроме того, Россия и страны СНГ начинают представлять собой отдельный политический полюс, интересы которого также должны быть учитываемы, причём в рамках диалога в формате не НАТО-Россия, а НАТО-ОДКБ для использования более широкого военного, территориального и административного потенциала.

Как итог, сотрудничество России и НАТО имеет непростую историю развития, однако вне его рамок не видится возможность обеспечения безопасности, что, тем не менее, должно измениться в целях предусмотреть интересы каждой из сторон, в чём и просматриваются широкие перспективы дальнейшего укрепления отношений, а следовательно, и стабильности.



**Список литературы:**

1. Pouliot V. International Security in Practice: The Politics of NATO-Russia Diplomacy. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, 306 p
2. Барышев А.П. Современная стратегия США и НАТО в контексте проблем национальной безопасности России – М.: ОГИ (Объединенное Гуманитарное Издательство), 2011.– 248 с.
3. Караганов С.А. Союз Европы: последний шанс?// Российская Газета. Интернет-источник. URL:<http://www.rg.ru/2010/07/09/karaganov.html>
4. НАТО переклассифицировало Россию из партнеров в противники// Голос Америки. Интернет-ресурс. URL:<http://www.golos-ameriki.ru/content/nato-reclassifies-russia-as-adversary/1905927.html>
5. «Попытки ОДКБ сотрудничать с ЕС и НАТО пока результата не дали»// Деловая газета «Известия». Интернет-источник. URL:<http://izvestia.ru/news/524366#ixzz337wNB7Xn>
6. Путин отверг возможность новой холодной войны и «восстановления СССР»// ОАО «Телекомпания НТВ». Интернет-ресурс. URL:<http://www.ntv.ru/novosti/986756#ixzz336N6ZpSr>

## **Human resource management: elaboration**

*Larionov Andrey, MPGU*

*Chirkova Ekaterina, HSE*

---

### **Abstract:**

The text under discussion reviews problems and prospects in the problem of human resource management activity. The analysis emphasizes the problem of measuring value for three main market actors: managers, employees and customers. It is argued, that the main task of HRM manager is achieving efficient level of value for these actors. Furthermore researching of this HRM theory helps us to examine the possibilities for developing cooperation between HRM managers from different companies and organizations. Sets of these measures can help us understand the process and the prospects of this cooperation not only in terms of market level, but also in terms of improving total macroeconomic situation in long-term period.

### **Key words:**

Human resource management (HRM), company's strategy, synergy, motivation of employees, overpopulation, customer's value, company's value, HRM operational tasks.

### **Introduction**

The global financial crisis has demonstrated the necessity to develop new strategies for company's operation activity. Increased relationship between CEOs and their employees can lead to synergy between workers and managers or to large-scale instability inside organizational structure.

Under these circumstances, the role of high-skilled human resource managers (HRM) is increasing, leading to a growth in their level of responsibility within the organization. Therefore it is necessary to develop new approaches and

define new tools to achieve the highest level of the linkages between HRM and the interests of the company.

In this paper we will examine the relationship between the company's strategy, value of participants inside and outside company's activity and efficient strategy of HRM. Also, special attention will be paid to key areas of HRM operations, analyzed the interests of participants and negative externalities that arise from their interactions.

### **Part 1. The connection between HRM and company's strategy.**

#### **Company's value**

Human resource management is the management activity taken by commercial firms, state owned enterprises and other organization to recruit, retain and motivate their employees (Palgrave Macmillan, third edition, 2011).

As we can see from the definition, HRM includes integrated system consisting of various elements. These elements make human resource manager to create conditions for carrying out the strategy of the company (or other organization). From this point of view, it appears quit significant to evaluate HRM operations, main strategy of the organization and the activities related to personnel management.

Implementing the right strategy is one of the main factors determining the success of a company in economies within well-developed capitalism organization. It should be mentioned, that the experience of western companies in the sphere of creating an effective strategy is directly related to the company's mottos.

In the advanced western economies, economists believe that company's strategy should be created based on a close relationship with the company's goals. These goals, determined by the company, should meet the value of customers. It should be noted that at the same time determining the right value is difficult enough in terms of operational activities of a firm. In contrast, russian companies often too formulate particular information without taking particular value of their

clients into consideration. That is why most strategies of russian companies turn well-known facts or specific figures.

This part will highlight and assessed with cases of two aviation companies "Suhoi" and "Boeing".

The website of Boeing indicates that the company is focused on finding and defining value for direct consumer. The phrase «We continue to expand our product line and services to meet emerging customer needs» shows a direct correlation between the activities of employees, managers and corporations desire to meet consumer's expectations (Boeing website, 2014).

Then there is the specification of the necessity which can help to achieve the desired results for meeting the value of consumers. ("Our broad range of capabilities includes creating new and more efficient members of our commercial airplane family; integrating military platforms, defense systems and the warfighter through network-centric operations; creating advanced technology solutions that reach across business units; e-enabling airplanes and providing connectivity on moving platforms; and arranging financing solutions for our customers ") (Boeing website, 2014).

At the same time the russian corporation «Suhoi» emphasizes that "the main purpose of holding "Suhoi" is the formation and stable development of cost-effective and high-tech aircraft international company." It is also underlined that "the activities of the aviation holding company " Suhoi " is organized in the interests of the state , regions, partner companies , russian society and each employee of the holding"(Boeing website, 2014).

It turns out that the strategy of “Suhoi” could actually lead to the satisfaction of consumer’s value, but most of these functions are instruments for achieving particular goals.

Ultimately, it can be assumed that the main problem with ensuring the competitiveness of russian companies is largely associated with the correct formulation of objectives, the main idea of which should be valued by customers.

Solution of this problem is connected with the ability to attract qualified human resource managers, who would be able to identify and determine the optimal balance among three groups of participants: managers, workers and consumers. Finding the optimal balance can play a key role for the successful development of russian companies in long-term period.

## **Part 2. Elements of human resource management**

HRM is always associated with human behavior, which explains the large number of possible instruments of HRM. That is why effective model development of HRM includes theoretical and empirical approaches.

It should be mentioned that efficiency of HRM is quite difficult to calculate. However, in practice, HRM achievements can be calculated by using financial and non-financial indicators (for example KPI method). Difficulties in the evaluating HRM efficiency make HRM prove their necessity to the organization. During the crisis, most companies prefer to reduce costs by firing their employees , while experienced HRM could prove that was an ineffective measure. Look at the simple sample (J.Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler etc., HRM, 2013).

Chinese company produces 5,000 toys per day, has 500 workers. Each worker gets 100 Yuan per day. Now we can calculate some financial indicators:

Labour productivity =  $5000/500=10$  per day

Total labour costs= $500*100=50000$  Yuan per day

Unit labour costs= $100/500=1/5$  Yuan per day.

Usually a company is interested in reducing the unit labour costs, as well as in increasing productivity. Mathematically it means:

$$\begin{cases} \max \textit{Labour productivity} \\ \min \textit{Unit labour costs} \end{cases}$$

Finding the optimal balance between the interests of owners, profit and interests of employees lies on HRM. Reducing the negative effects of labour costs can be achieved by increasing productivity. Increasing productivity can be done

through the introduction of innovation and technological progress. This means the necessity to implement staff training, that help employees to work with the new equipment, programs, etc. For best performance, it is necessary to motivate the employee by maximizing their value.

Here we meet with typical prison's dilemma:

1.1 cooperation between managers and employees	1.2 partly cooperation
2.1 partly cooperation	2.2 no cooperation between managers and employees

*Figure 1. HRM prison's dilemma, done by the author.*

**1.1** Cooperation between managers and workers leads to the increasing of value for both parties. It also neutralizes the effect of information asymmetry and moral hazard inside internal relations. This alternative creates the most efficient interaction between the two parties;

**1.2, 2.1** are responsible for cases of partial cooperation. From both parts there is a possibility for emergence of moral hazard. Managers can provide workers with different bonuses, but it would not lead to better performance of these workers. Consequently, employees can work well and managers can simply dismiss some of them;

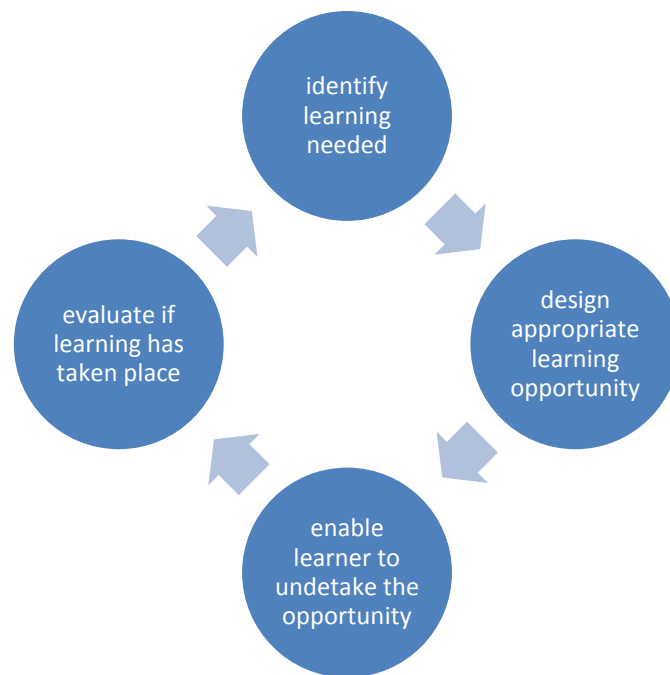
**2.2** There is no mutual understanding and cooperation between workers and managers (often owners). This form may be characterized by low production culture, high risks for both sides.

It turns out that the main strategic task of HRM is trying to achieve ideal situation 1.1, where we can observe the maximization of value for all parties. From this point of view we can explain the role of HRM like the "third management part" that let achieve Pareto-Optimal decision.

In reality, one of the main tasks of HRM is to organize complex retraining process to make employees more flexible. This training process should initially be focused on continuous learning. It should be noted that it is often difficult to meet

the needs of employees, provide them with “right educational menu”. HRM need to organize courses with set of knowledge that would be useful to the employee in their individual capacity. That is why it is more efficient to develop a mechanism that would allow employees to choose what they would like to attend and what not.

At the same time company always meets with another important factor "depreciation of human knowledge “. Employees who graduated from universities are gaining practical experience, but lose touch with the advanced scientific achievements. A similar effect can be observed in various organizations where people use their experience and real facts and do not use up-to-date achievements (for example it is very actual for people who work with economy).



*Figure 2. Model of training process (Torrington et al. 2011, p 398)*

A systematic up-to-date approach for trainee process was outlined by Torrington et al. (2011, p.398). This approach includes four main steps in organizing and evaluating trainee process. The main problem of this approach is to meet the need of employees, maximizing their value. Most of workers understand which knowledge they need or which specifications can improve their work. Providing workers with particular “educational menu” can reduce their efficiency

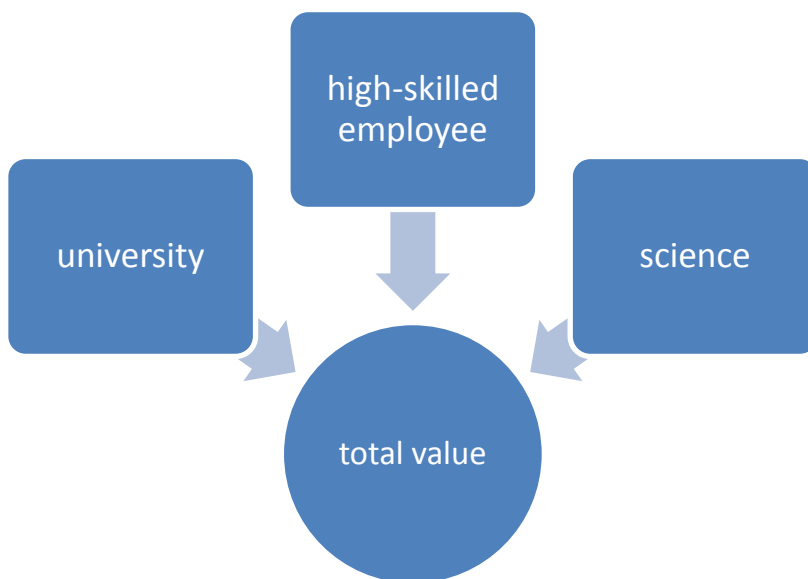
of trainee process, while workers can get uninteresting courses. One of the possible decisions to this problem can be examined in the next part.

To maximize efficiency, it is also necessary to use rational mechanism "spillover effect", which involves the redistribution of new knowledge from an employee who has been trained to the rest of the other employees. A similar effect can be observed in many Russian state corporations when employees learn to use new software (eg SPSS, Eviews, Stata), after which they train other colleges.

To achieve maximum value for employees, managers and company we need to implement new model of cooperation between different structures: universities, companies (government organizations) and research centers.

### **Part 3. Model "Practice -Science - Universities"**

Taking into account Russia reality, where there is a close relationship business organization, government structures and universities we will try to suggest a brand-new model of organization interactions between these groups. This approach can maximize their value; solve the problem with transferring experience to the younger generation. Also it can reduce the effect of the “depreciation of knowledge”, as well as increase the efficiency of the developed scientific achievements in various fields.



*Figure 3. Model "Practice -Science - Universities". done by the author.*

We should introduce some specification of this model:



- 1) Total value- utility of participants;
- 2) University- represents universities, different educational organizations;
- 3) Science- represents different research centers;
- 4) High-skilled employee- represents workers of government and business sector.

Model involves close collaboration between employees (practice sector), students (young generation) and science (the last achievements in the science). It should be noted, that in Russia most research centers situated in the universities. Experienced workers should come to the universities (e.g. twice a week) to read lectures; organize practical training in their field. During this process, they will communicate with young students having the opportunity to celebrate those who have a high potential in the fields for their company. After this they can suggest students with trainee program in the company or practical work.

At the same time employee can communicate with scientific laboratories, where they can carry out get answers on the issues with which they face in their practice. Research centers get opportunity to analyze requests practice sector, after which solve specific problems that would be implemented in practice area with more efficiency.

This approach carries out maximization of value for all participants in this model. Enterprise gets employees who are inextricably linked to the scientific activity that takes place in the world. This means a reduced effect “depreciation of knowledge”, minimizing the information lag. Also, companies have a real opportunity to attract young professionals who are familiar with the practical activity. Certainly there is reduced working time of “experienced staff”, but it will enable others to show them from best side.

Universities get real opportunity to help their students to find a job. Also it can stimulate students to actively increase their knowledge and improve their performance, while the best students get the best suggestion for job.

Research centers get real opportunity to solve real problem to practical organizations. Moreover practical organization can buy specific research

achievements, while they would be familiar with them. In terms of country this approach can lead to the total increase in the efficiency of scientific research process while they will be totally connected with practical aspect.

This approach meets with problem of transactional costs that happens because of difficult organizational process for these connections between these sides. That why in the overall view we should calculate easy optimization task:

$$\begin{cases} \max & total\ value \\ \min & transactional\ cost \end{cases}$$

In the end it should be mentioned that this approach can increase synergy between this groups. But here we meet with the question who will organize this process. Logically, this interactivity should be organized by HRM from these groups. Furthermore HRM can explain managers why it is quiet significant to get connections with other member of model. At the same time this model should be implemented with help of government, while can increase total country value from different points of view.

### **Conclusion**

It can be argued that nowadays we can observe an increase in the role of human resource management. Last crisis shows that the efficient organization of production can be achieved only with the participation of managers and workers. These groups of participants should achieve maximum synergy between each other. It means that modern conditions require cooperation from both sides, while there are now much more challenges to the company. Increasing synergy, organizing cooperation process is main operational task for HRM.

One of the possible ways of achieving these goals can be regarded as a model that was described in the third part. The advantage of this model involves maximization of value for the three groups of players. Furthermore, this model addressing the problem of choosing a “right menu of knowledge” to the worker that also can minimize transactional costs. Employee has the opportunity to learn

what he really needs, and not what he thinks for its executives. This approach is based on liberal foundation that is why it is more efficient.

**References:**

1. Boeing official website. URL: <http://www.boeing.com/>
2. Boselie, P., Dietz, G., and Boon, C. Commonalities and Contradictions in HRM and Performance, Research // Human Resource Management Journal, 2005. №15, P. 67–94.
3. Boxall P, Purcell J. Strategy & Human Resource Management - Basingstoke. : Palgrave, 2008.
4. Coyle-Shapiro J, Hoque K, Kessler I, Pepper A, Richardson R, Walker L. Human resource management - London. : University of London, 2013
5. Johnson G, Scholes K, Whittington R. Exploring Corporate Strategy, Text & Cases – London. : Financial Times, 2008
6. Mabey, C., Salaman, G., Billsberry J. (2005) Strategic Human Resource Management: A reader. 2nd edition – London. : Sage.
7. Schuler, R.S. (1989) Strategic human resource management and industrial relations // Human Relations, 1989. №42(2), P. 84-157
8. Whittington, R. What is Strategy - and does it matter? 2-nd edition – London. : Thompson Learning.