

УДК 331.108.2
ББК 65.050

DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.448

Pupentsova Svetlana Valentinovna,
Candidate of Economics,
Associate Professor of the Higher School
of Management and Business,
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
Russian Federation, Saint Petersburg,
e-mail: pupentsova_sv@spbstu.ru

Lineva Kristina Igorevna,
Student of the Master's Program
at the Higher School of Management and Business,
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
Russian Federation, Saint Petersburg,
e-mail: lineva.ki@edu.spbstu.ru

Пупенцова Светлана Валентиновна,
канд. экон. наук,
доцент Высшей школы управления и бизнеса,
Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого,
Российская Федерация, г. Санкт-Петербург,
e-mail: pupentsova_sv@spbstu.ru

Линева Кристина Игоревна,
студент магистратуры Высшей школы управления и бизнеса,
Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого,
Российская Федерация, г. Санкт-Петербург,
e-mail: lineva.ki@edu.spbstu.ru

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЕВРАЗИЯ-ХОЛДИНГ»)

HUMAN RESOURCE RISK MANAGEMENT AT THE PUBLIC CATERING FACTORY (ON THE EXAMPLE OF THE ACTIVITIES OF THE GROUP OF COMPANIES “EURASIA HOLDING”)

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 — Economics and national economy management

Выбранная тема исследования является актуальной, так как в условиях нестабильной экономической ситуации риск-менеджмент затрагивает все направления деятельности предприятия, включая управление персоналом. Грамотно выстроенные этапы управления кадровыми рисками с учетом специфики деятельности предприятия позволяют минимизировать потери и ошибки, связанные с человеческим фактором. Целью исследования является анализ и разработка методики управления рисками при работе с персоналом на примере предприятия общественного питания.

Разработанная методика управления кадровыми рисками рассматривается на примере деятельности группы компаний, специализирующейся в сфере общественного питания. Предложенные мероприятия направлены прежде всего на реализацию превентивных мер выделенных, снижения кадровых рисков на предприятии общественного питания или их минимизацию с целью повышения эффективности деятельности.

Направление общественного питания является одной из сфер, наиболее подверженных рискам, в том числе в вопросах работы с персоналом. В связи с этим одной из ключевых задач в управлении человеческими ресурсами является своевременное выявление риска.

Вследствие вышеуказанной информации на основании проведенного анализа теоретических материалов авторами были адаптированы основные этапы управления кадровыми рисками для системы управления персоналом предприятия, проанализирована система управления кадровыми рисками по направлениям управления персоналом и предложены мероприятия по минимизации кадровых рисков.

Научная значимость работы подтверждается актуальностью выстраивания более гибкой системы управления кадровыми рисками на предприятии общественного питания в условиях влияния изменчивой внутренней и внешней среды, способной своевременно распознавать

потенциальные риски и реагировать на них с целью снижения степени влияния негативных последствий.

The chosen research topic is relevant, since in an unstable economic situation, risk management affects all areas of the enterprise, including personnel management. Competently built stages of personnel risk management, taking into account the specifics of the enterprise's activities, will minimize losses and errors associated with the human factor. The aim of the study is to analyze and develop a risk management methodology when working with personnel using the example of a catering enterprise.

The developed methodology of personnel risk management is considered on the example of the activities of a group of companies specializing in public catering. The proposed measures are aimed, first of all, at the implementation of preventive measures for allocation, reduction of personnel risks at the catering enterprise or their minimization in order to increase the efficiency of activities.

The catering sector is one of the areas most exposed to risks, including in matters of work with personnel. In this regard, one of the key tasks in human resource management is the timely identification of risk.

As a result of the above information, on the basis of the analysis of theoretical materials, the authors adapted the main stages of personnel risk management for the enterprise personnel management system, analyzed the personnel risk management system in the areas of personnel management and proposed measures to minimize personnel risks.

The scientific significance of the work is confirmed by the relevance of building a more flexible personnel risk management system at a public catering enterprise under the influence of a changeable internal and external environment, capable of timely recognizing potential risks and reacting in order to reduce the impact of negative consequences.

Ключевые слова: кадровые риски, система управления персоналом, риск-менеджмент, управление риском, сфера общественного питания, риск, минимизация рисков, персонал, кадровая безопасность, методика, этапы анализа рисков.

Keywords: personnel risks, personnel management system, risk management, risk management, public catering, risk, risk minimization, personnel, personnel security, methodology, stages of risk analysis.

Введение

В настоящее время вопросы рисков, связанных с кадровой работой, являются предметом интереса и вызывают необходимость разработки эффективных методик выявления и управления им. Выбранная тема исследования является **актуальной**, так как в условиях нестабильной экономической ситуации риск-менеджмент затрагивает все направления деятельности предприятия, включая управление персоналом. Грамотно выстроенные этапы управления кадровыми рисками с учетом специфики деятельности предприятия позволят минимизировать потери и ошибки, связанные с человеческим фактором [1].

Изученность проблемы. Вопросы рисков достаточно проработаны в различных печатных и электронных изданиях таких зарубежных авторов, как С. Хьюз, Ф. Найт, К. Рэдхэд.

Кроме того, темы анализа рисков всесторонне изучены отечественными авторами, такими как И. А. Никитина, А. А. Борзунов [2].

Актуальность темы кадровых рисков в организациях в настоящее время представлена в работах А. Е. Митрофановой [3].

Однако сущность рисков и методов управления ими в зависимости от отраслевой специализации предприятия требует более углубленной проработки.

Научная новизна заключается в приращении научного знания по разработке методических рекомендаций, применимых на предприятиях общественного питания с целью снижения рисков в кадровых вопросах.

Целью исследования является анализ и разработка методики управления рисками при работе с персоналом на примере предприятия общественного питания.

Разработанная методика управления кадровыми рисками рассматривается на примере деятельности группы компаний «Евразия-Холдинг», специализирующейся в сфере общественного питания, которая является **объектом** исследования.

В соответствии с целью исследования целесообразно выделить следующих **задач**:

- адаптировать этапы управления кадровыми рисками для системы управления персоналом на предприятии общественного питания;
- проанализировать систему управления кадровыми рисками по направлениям управления персоналом;
- предложить мероприятия минимизации кадровых рисков по направлениям системы управления персоналом.

Теоретической основой работы является анализ методик, сформированных в трудах отечественных авторов, посвященных вопросам управления кадровыми рисками.

Практическая значимость работы заключается в возможности адаптации предложенных мероприятий по различным направлениям управления персоналом на предприятиях общественного питания с целью снижения кадровых рисков.

Основная часть

Методика управления кадровыми рисками на предприятии общественного питания «Евразия-Холдинг» строится на базе основных направлений управления персоналом (рис.).



Рис. Взаимосвязь направлений управления персоналом с кадровыми рисками предприятия общественного питания [4]

Таким образом, критерием достижения кадровой безопасности является грамотно сформированная стратегия управления кадровыми рисками, которая представляет собой одно из генеральных направлений деятельности, задачей которого является защита предприятия от внешних факторов, оказывающих негативное влияние на кадровую политику [5].

Кроме того, рассматриваемая стратегия является неотъемлемой составляющей стратегии управления персоналом, формирующейся на предприятии по основным HR-направлениям.

В целях увеличения эффективности управление кадровыми рисками на предприятии общественного питания должно быть представлено как четко организованный, последовательный процесс, включающий следующие этапы [6]:

1. Подготовительный этап.

1.1. Формирование целевой составляющей управления рисками по кадровому направлению деятельности.

На предприятиях общественного питания цели и подцели формируются в зависимости от тенденций на рынке ресторанных услуг, а также региональных особенностей.

1.2. Распределение зон ответственности за управление кадровыми рисками. Этап предполагает делегирование должностных функций управления кадровыми рисками департаменту управления персоналом, в том числе по функциональным отделам.

2. Аналитический этап.

2.1. Исследование кадровых рисков с использованием качественных показателей.

2.1.1. Адаптация методов исследования внешней и внутренней среды на кадровую составляющую предприятия, таких как SWOT-анализ, PEST-анализ и др.

При выделении внешних факторов рекомендованы к использованию электронные сайты; отчетность; посетители ресторанов; статьи печатных изданий и т. д.

Источниками внутренних факторов, оказывающих влияние на кадровые риски, могут выступать: внутриорганизационная регламентирующая документация (штатное расписание, должностные инструкции, положения о подразделениях и др.); экспертные оценки; результаты исследований (наблюдений, опросов, анкетирования).

2.1.2. Определение кадровых рисков по направлениям системы управления персоналом: подбор, найм и расстановка, адаптация, обучение и развитие, оценка, стимулирование и вознаграждение, корпоративная культура.

Кадровые риски выделяются в зависимости от специфических особенностей деятельности HR-направления.

Определение кадровых рисков по направлениям управления персоналом на предприятии общественного питания «Евразия-Холдинг» представим в табл. 1 [7].

2.2. Исследование кадровых рисков с использованием количественных показателей.

2.2.1. Формализация рисков в вопросах работы с персоналом. Этап предполагает ранжирование кадровых рисков, например по 5-балльной шкале (используя шкалу Харрингтона), в зависимости от степени, оказывающей влияние на кадровую безопасность [8].

Классифицируем риски в зависимости от уровней в табл. 2.

2.2.2. Разработка профиля кадровых рисков, включающего итоговое распределение факторов рисков по HR-направлениям с учетом оценки значимости и оценки частоты проявления на предприятии (табл. 3).

Таблица 1

Определение кадровых рисков по направлениям управления персоналом на предприятии общественного питания

Направление управления персоналом	Кадровые риски, характерные для HR-направления
Подбор, найм и расстановка персонала	Риск найма персонала, не соответствующего предъявляемым требованиям вакантной должности; Риск найма недобросовестного персонала
Адаптация персонала	Риск пропуска сотрудником 1-го адаптационного дня. Риск увольнения сотрудника в период введения в должность (адаптационный период). Риск увольнения сотрудника, прошедшего адаптационную программу по должности
Обучение и развитие персонала	Риск «выгорания» сотрудника вследствие высокой нагрузки в процессе обучения. Риск увольнения сотрудника после приобретения востребованных знаний, умений, навыков на рынке ресторанных услуг. Риск отсутствия карьерного развития после повышения квалификации. Риск низких результатов оценки эффективности обучения
Оценка персонала	Риск несогласия с результатами оценки сотрудником
Стимулирование и вознаграждение персонала	Риск демотивации сотрудников вследствие низкой оплаты труда. Риск отсутствия «прозрачности» достижения показателей эффективности (KPI). Риск снижения эффективности системы нематериального стимулирования
Развитие корпоративной культуры	Риск нелояльности сотрудников

Таблица 2

Анализ шкалы Харрингтона

Уровень	Степень влияния кадровых рисков	Вероятность наступления отрицательных последствий
Минимальный (1 балл)	Практически отсутствует	Отсутствует
Малый (2 балла)	Несущественная	Незначительная
Средний (3 балла)	Существенно сокращает эффективность управления персоналом	Существенная
Высокий (4 балла)	Значительно сокращает эффективность управления персоналом	Значительная
Критический (5 баллов)	Ставит под угрозу кадровую безопасность	Максимальная

Таблица 3

Профиль кадровых рисков по направлениям управления персоналом на предприятии общественного питания (по 5-балльной шкале)

Кадровый риск	Оценка значимости, балл	Оценка частоты проявления, балл
Риски, связанные с подбором, расстановкой и наймом	5	5
Риски, связанные с адаптацией	4	4
Риски, связанные с обучением и развитием	4	3
Риски, связанные с оценкой	3	2
Риски, связанные со стимулированием и вознаграждением	4	3
Риски, связанные с корпоративной культурой	3	2

3. Плановый этап.

3.1. Разработка плана мероприятий в соответствии с выделенными кадровыми рисками и ранжированием по профилю. Подобный план мероприятий представим на примере предприятия общественного питания (табл. 4).

3.2. Документационное сопровождение. На данном этапе собирается перечень документов (графики, приказы и другие организационно-распорядительные документы), направленных на обеспечение проведения планируемых мероприятий по снижению кадровых рисков.

Таблица 4

План мероприятий управления кадровыми рисками на предприятии общественного питания

Кадровые риски, характерные для направления управления персоналом	Мероприятия по минимизации риска
Риск найма персонала, не соответствующего предъявляемым требованиям вакантной должности. Риск найма недобросовестного персонала	Реорганизация системы подбора персонала: – внедрение методик отбора кандидатов (кейсы, тестирование) с учетом профессиональных (разработка профессиограмм) и личностных требований, предъявляемых к вакантной должности, формирование профиля вакантной должности; – внедрение методов, направленных на усиление кадровой безопасности в компании, таких как «разрешение на проверку личных данных», проверка анкет с личными и профессиональными данными, а также «соглашение об интеллектуальной собственности и защите конфиденциальной информации» [9]
Риск пропуска сотрудником 1-го адаптационного дня. Риск увольнения сотрудника в период введения в должность (адаптационный период). Риск увольнения сотрудника, прошедшего адаптационную программу по должности	Ознакомление кандидата с программой адаптации на этапе собеседования. Назначение наставника, полностью сопровождающего адаптацию нового сотрудника. Проведение мотивационных бесед, определение «точек контроля» в прохождении адаптационной программы
Риск «выгорания» сотрудника вследствие высокой нагрузки в процессе обучения. Риск увольнения сотрудника после приобретения востребованных знаний, умений, навыков на рынке ресторанных услуг. Риск отсутствия карьерного развития после повышения квалификации. Риск низких результатов оценки эффективности обучения	Пересмотр системы обучения персонала: разработка систем обучения по должностям с учетом особенностей графиков работы сотрудников. Выстраивание системы обучения персонала с учетом карьерных возможностей сотрудников. Определение минимально допустимого уровня обученности сотрудников по должностям, а также формирование корпоративного университета (базы учебных материалов), направленного на обеспечение обучения сотрудников «по желанию». Правильный выбор сотрудников для обучения [10]
Риск несогласия с результатами оценки сотрудником	Составление отчетов результатов оценки сотрудников, содержащих аргументированные, обоснованные выводы; составлений рекомендаций
Риск демотивации сотрудников вследствие низкой оплаты труда. Риск отсутствия «прозрачности» достижения показателей эффективности (KPI). Риск снижения эффективности системы нематериального стимулирования	Анализ оплаты труда по должностям на соответствие рыночным тенденциям. Разработка «прозрачной» системы достижения показателей эффективности (KPI) для различных категорий персонала. Популяризация нематериальных стимулов, внедрение разнообразных программ
Риск нелояльности сотрудников	Удержание кадрового ядра. Проведение мотивационных бесед, мероприятий, ориентированных на популяризацию миссии, ценностей компании

4. Этап внедрения.

Этап включает реализацию планируемых мер по снижению рисков в кадровых вопросах на предприятии общественного питания.

5. Мониторинг.

5.1. Оценка эффективности внедряемых мероприятий. На данном этапе приводятся сравнительные характеристики начального (кризисного) уровня кадровых рисков по HR-направлениям (потери от проведения событий, связанных с кадровым риском) и достигнутого (потери после внедренных мероприятий минимизации рисков HR-событий) [11].

5.2. Контроль и своевременная корректировка мер, направленных на минимизацию кадровых рисков в организации.

Подобные меры способствуют грамотному выстраиванию непрерывной системы управления рисковыми HR-ситуациями [12].

Заключение

Таким образом, в работе были адаптированы этапы управления кадровыми рисками для системы управления персоналом, проанализирована система управления кадровыми рисками по направлениям управления персоналом и предложены мероприятия по минимизации кадровых рисков на примере предприятия общественного питания.

В результате было выявлено, что наиболее подверженным рискам в компании является такое направление, как подбор, найм и расстановка персонала, в связи с высокой текучестью кадров в сфере общественного питания. Компании рекомендуется скорректировать систему подбора персонала с акцентом на внедрение методик отбора кандидатов (кейсы, тестирование) и с учетом профессиональных (разработка профессиограмм) и личностных требований, предъявляемых к вакантной должности; формирование профиля вакантной должности; внедрение методов, направленных на усиление кадровой безопасности в компании, таких как «разрешение

на проверку личных данных», проверка анкет с личными и профессиональными данными, а также «соглашение об интеллектуальной собственности и защите конфиденциальной информации».

Направление общественного питания является одной из сфер, наиболее подверженных рискам, в том числе в вопросах работы с персоналом [13]. В связи с этим одной из ключевых задач в управлении человеческими ресурсами является своевременное выявление риска [14].

Предложенные авторами мероприятия направлены прежде всего на реализацию превентивных мер выделения и снижения кадровых рисков на предприятии общественного питания или их минимизацию с целью повышения эффективности деятельности [15].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Bloom N., Van Reenen J. Human Resource Risk Management Increases Productivity. Back Office Solutions for Bay Area Businesses. URL: <file:///Users/christinalineva/Downloads/human-resource-risk-management-increases-productivity.pdf>.
2. Никитина И. А., Борзунов А. А. Методологические аспекты оценки и управления кадровыми рисками // Ученые записки Международного банковского института. 2017. № 22. С. 62—73.
3. Митрофанова А. Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации : автореф. дис... канд. экон. наук. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197428639.pdf>.
4. Митрофанова А. Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации // Компетентность. 2013. № 3(104). С. 40—45.
5. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации : учеб. М. : Маркет ДС, 2010. 176 с.
6. Белоусов Е. Ю. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2015. № 2. С. 232—236.
7. Таалаева А. Т. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации // Инновационные процессы в науке и технике XXI века : материалы XIV Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. Тюмень, 2016. С. 198—204.
8. Pupentsova S., Livintsova M. Qualimetric assessment of investment attractiveness of the real estate property // Real Estate Management and Valuation. 2018. Т. 26. № 2. С. 5—11.
9. Валебникова О. А., Калинина О. В., Валебникова Н. В. Особенности оценки человеческого капитала в наукоемких предприятиях при реализации инновационно-ориентированных стратегий // Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 2. С. 16.
10. Гальчанская А. С. Модель управления кадровыми рисками в процессе обучения персонала организации // Образовательная среда сегодня: теория и практика : сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф. Чебоксары, 2017. С. 323—325.
11. Annett M. Risk and human resources // The routledge companion to risk, crisis and emergency management. 2018. Pp. 259—280.
12. Buccella D. Top Considerations for Human Resources Risk Management. Governance, risk and compliance, 2020. URL: <https://www.resolver.com/blog/top-considerations-human-resources-risk-management>.
13. Аль Хаддад К. Б. Риски в сфере общественного питания // Вестник науки. 2019. № 3(12). С. 24—26.
14. Кузнецова М. Е. Формализация управления кадровыми рисками // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8. № 3(34). С. 1—12.
15. Stoyan R. K. Risk factors in human resource management // Strategic research directions. 2018. Pp. 153—160.

REFERENCES

1. Bloom N., Van Reenen J. *Human Resource Risk Management Increases Productivity. Back Office Solutions for Bay Area Businesses*. URL: <file:///Users/christinalineva/Downloads/human-resource-risk-management-increases-productivity.pdf>.
2. Nikitina I. A., Borzunov A. A. Methodological aspects of assessment and management of personnel risks. *Scientific notes of the international banking institute*, 2017, no. 22, pp. 62—73. (In Russ.)
3. Mitrofanova A. E. *HR risk management while working with the companies' personnel. Abstract of Diss. of the Cand. of Economics*. (In Russ.) URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197428639.pdf>.
4. Mitrofanova A. E. The concept of personnel risk management while working with the companies' personnel. *Competence*, 2013, no. 3(104), pp. 40—45. (In Russ.)
5. Alaverdov A. R. *Management of company personnel security. Textbook*. Moscow, Market DS, 2010. 176 p. (In Russ.)
6. Belousov E. U. Management of the personnel risks while working with the company personnel. *Education and science without borders: social sciences and humanities*, 2015, no. 2, pp. 232—236. (In Russ.)
7. Taalaeva A. T. HR risk management while working with the company personnel. In: *Innovative processes in science and engineering of the XXI century. Materials of the XIV All-Russian sci. and pract. conf. with international involvement*. Tyumen, 2016. Pp. 198—204. (In Russ.)
8. Pupentsova S., Livintsova M. Qualimetric assessment of investment attractiveness of the real estate property. *Real Estate Management and Valuation*, 2018, vol. 26, no. 2, pp. 5—11.
9. Valebnikova O. A., Kalinina O. V., Valebnikova N. V. Features of assessment of the human capital in at the science-based enterprises during implementation of the innovation-oriented strategies. *Russian Economic Internet Journal*, 2019, no. 2, p. 16. (In Russ.)
10. Galchanskaya A. S. Model of the personnel risk management in the process of the company personnel training. In: *Educational environment today: theory and practice. Coll. of materials of the IV Int. sci. and pract. conf.* Cheboksary, 2017. Pp. 323—325. (In Russ.)
11. Annett M. Risk and human resources. *The routledge companion to risk, crisis and emergency management*, 2018, pp. 259—280.
12. Buccella D. *Top Considerations for Human Resources Risk Management. Governance, risk and compliance, 2020*. URL: <https://www.resolver.com/blog/top-considerations-human-resources-risk-management>.

13. Al Haddad K. B. Risks in public catering. *Bulletin of Science*, 2019, no. 3(12), pp. 24—26. (In Russ.)
14. Kuznetsova M. E. Formalization of the personnel risk management. *Internet journal of science studies*, 2016, vol. 8, no. 3(34), pp. 1—12. (In Russ.)
15. Stoyan R. K. Risk factors in human resource management. *Strategic research directions*, 2018, pp. 153—160.

Как цитировать статью: Пупенцова С. В., Линева К. И. Управление кадровыми рисками на предприятии общественно-го питания (на примере деятельности группы компаний «Евразия-холдинг») // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 4 (53). С. 186–191. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.448.

For citation: Pupentsova S. V., Lineva K. I. Human resource risk management at the public catering factory (on the example of the activities of the group of companies “Eurasia holding”). *Business. Education. Law*, 2020, no. 4, pp. 186–191. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.448.

УДК 338
ББК 65.05

DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.445

Ustyuzhanin Vladimir Leonidovich,
Candidate of Economics, Researcher
at the Central Economics and Mathematics Institute
of the Russian Academy of Sciences,
Russian Federation, Moscow,
e-mail: vladimir-ustyuzhanin@rambler.ru

Устюжанин Владимир Леонидович,
канд. экон. наук, научный сотрудник,
Центральный экономико-математический институт
Российской академии наук,
Российская Федерация, г. Москва,
e-mail: vladimir-ustyuzhanin@rambler.ru

*Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, грант № 18-010-00216 А «Выявление закономерностей сетевой динамики с целью формирования портфеля стратегий эффективного участия российских компаний в глобальных и региональных сетях создания стоимости в условиях цифровой революции»
The work was financially supported by the Russian Foundation of Fundamental Research, grant No. 18-010-00216 А “Detection of regularities of the network dynamics for development of the portfolio of strategies of effective involvement of the Russian companies in the global and regional networks of cost development in the conditions of digital revolution”*

СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ В АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИИ

NETWORK STRUCTURES IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 — Economics and management of a national economy

В статье анализируются сетевые структуры двух лидеров мировой автомобильной промышленности — Volkswagen AG (Германия) и Ford Motors Company (США). Сравниваются такие параметры сетей, как принципы формирования состава участников, стадии создания стоимости, способы координации деятельности участников сети, основания власти фокального участника, способы извлечения ценности, устойчивость сети. Для каждой из сетей определяется ее тип и перечисляются участники первого уровня.

Выявлены общие черты сетей создания стоимости в автомобилестроении: существенные размеры (количество участников всех уровней), использование стандартизации как ведущего способа координации деятельности, существенная рыночная доля интегратора и вложения партнеров в специфические активы как основание власти интегратора, использование участников сети для выхода на новые рынки, локализация производства в странах с относительно дешевой рабочей силой, высокие требования к репутации поставщиков и субподрядчиков, концентрация основных исследовательских и конструкторских разработок в рамках фокальной компании при передаче на аутсорсинг значительной части логистических, маркетинговых и дистрибьютерских функций.

Определены также существенные различия в принципах формирования сетей. К ним относятся: число

участников первого уровня (различается на два порядка), стабильность участия (высокая для Ford Motors и относительно низкая для Volkswagen AG), опора на помощь правительства (полное исключение для компании Ford и активное использование компаний Volkswagen AG), значительная доля рынка при низкой рентабельности (Volkswagen AG) или меньшая доля рынка при высокой рентабельности (Ford Motors Company).

The article examines network structures of two leaders of the global automotive industry: Volkswagen AG (Germany) and Ford Motors Company (USA). The author compares such features of the networks as principles of including the participants, stages of value creation, methods of coordinating the activities of network participants, fundamentals of the power of the focal participant, methods of extracting value and sustainability of the network. For each of the networks the author determines its type and lists the participants of the first tier.

The general features of value networks in the automotive industry are revealed. These include: a significant size (number of participants at all levels), the use of standardization as a leading method of coordinating activities, a significant market share of the integrator and partners' investment in specific assets as the basis of the integrator's power, use of network members for entering new markets, localization of production in countries with relatively