

3. *Osipovich, T. A.* Интернет-ресурсы как фактор эффективности внешнеэкономической деятельности предприятий Беларуси / Т. А. Осипович // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2014. — Вып. 7. — С. 308—314.

Osipovich, T. A. Internet-resursy kak faktor effektivnosti vneshnetorgovoy deyatel'nosti predpriyatiy Belarusi / T. A. Osipovich // Nauch. tr. / Belorus. gos. ekon. un-t. — Minsk, 2014. — Vyp. 7. — S. 308—314.

Статья поступила в редакцию 01.12.2015 г.

УДК 005.95/96:331.2

M. Petrovich
BSEU (Minsk)

PAYMENT OF MANAGERIAL WORK: METHODOLOGY AND PRACTICE

The article considers the problems of establishing objective criteria and principles for remuneration of managers. The authors prove that the level of payment of managerial labor is a function of its efficiency. There are two main criterion for evaluating the performance of Manager in the organization: the degree of achievement of organizational goals and the effectiveness of working with people.

Keywords: managerial work; payment; efficiency; equity; adequacy; ethics; economics.

M. B. Петровиц
доктор экономических наук, профессор
БГЭУ (Минск)

ОПЛАТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА: МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

В статье рассматриваются вопросы установления объективных критериев и принципов для оплаты труда руководителей. Обосновано положение, что уровень оплаты управленческого труда является функцией его эффективности. Есть два главных критерия оценки эффективности работы руководителя в организации: степень достижения организационных целей и эффективность работы с людьми.

Ключевые слова: управленческий труд; оплата; эффективность; справедливость; адекватность; этика; экономика.

Управленческий труд непосредственно не производит материальных и других продуктов. Такая взаимосвязь существует, но косвенно. Отсюда сложность эквивалентной экономической оценки результатов управленческого труда. Эта проблема имеет экономический, социальный, государственный, этический аспекты. Ее *экономическое содержание* сводится к стоимости аппарата управления для корпораций и государства, а следовательно, и той экономической нагрузке, которая так или иначе возлагается на людей реального созидательного труда и на общество в целом, если речь идет о работниках государственного управления. Аппарат управления так или иначе является экономическим бременем для общества. Во все времена любое общество, независимо от уровня его экономического и политического развития, решало проблему минимизации количества людей, занятых в управлении, и соответственно расходов, связанных с их содержанием. *Социальная составляющая* данной проблемы в том, что спектр связанных с ней вопро-

сов находится в зоне индивидуальных и групповых интересов членов общества, является источником и мультипликатором экономического эгоизма индивидов. Известная в теории социального управления мотивационная концепция справедливости при оценке объема труда другого человека и вознаграждения за него приобретает асимметричный вид по причине субъективности оценок оценивающего. Иначе говоря, соотношение затрат труда и вознаграждения за него всегда (или почти всегда) в глазах оценивающего выглядит несправедливым. Вольно или невольно, но в большинстве случаев вознаграждение за один и тот же труд у другого кажется большим, чем это должно быть на самом деле. Такая асимметрия субъективно усиливается представлением власти как результата насилия, а управление — это проявление власти, всегда основанной на явном или скрытом насилии. Поэтому и управленческие действия (труд), и вознаграждение за такие действия воспринимаются субъективно, как правило, искаженно. *Государственная значимость* проблемы объективных и, что особенно важно, справедливых материальных компенсаций управленцев заключается в необходимости элиминирования социальной напряженности и явного или скрытого недовольства, установлении относительно объективных критериев справедливости в оплате труда, пороговых ее значений и правовых последствий в случае нарушения установленных «правил игры». По итогам национального опроса, проведенного НИСЭПИ в июне 2015 г. в Республике Беларусь, 41,3 % опрошенных респондентов считают, что высшие государственные чиновники (министры, председатель Конституционного суда, генеральный прокурор) должны получать среднюю зарплату по стране, по мнению 33,6 % — две-три средние зарплаты [1]. Адекватность материальных компенсаций управленцев, в первую очередь топ-менеджмента, затрачиваемым трудовым усилиям, качеству и результативности управленческого труда сегодня относится к важнейшим *этическим проблемам*. Дело в том, что в реальной практике она решается на основе не общественного, а корпоративного договора. В бизнес-отношениях такие коллизии относят к саморегулируемым корпоративным нормам и проблемам, что, в общем-то, естественно. Однако практика «золотых рукопожатий» и «золотых парашютов», зарплат руководителей, многократно превышающих зарплаты подчиненных, имеет серьезный общественный резонанс, что свидетельствует о ее неоднозначности.

В чем состоит методологическая сложность решения рассматриваемой проблемы? Суть **первого подхода** в решении данной задачи в следующем. Очень часто при рассмотрении проблемы адекватных материальных компенсаций для управленцев выдвигается идея прямой связи качества и количества их труда с конечными количественными показателями деятельности возглавляемого ими предприятия (организации, подразделения). Эффективно работает предприятие — эффективен и руководитель. Но кажущаяся убедительной такая логика имеет очевидные изъяны. Во-первых, успешность работы руководителя зависит напрямую от имеющихся (доставшихся тем более) ресурсов — трудовых, материальных, финансовых, которые увеличить, улучшить, получить не имеется возможности. То есть успешный руководитель в одних условиях может быть неуспешным в других. Во-вторых, качество работы руководителя не определяется только его желаниями, возможностями и умениями, а во многом зависит от факторов внешней среды, повлиять на которые он не может. Это политические факторы, правовая среда, социальные, религиозные, этнические и даже погодно-климатические условия. В-третьих, одно дело — начать руководить деятельностью стабильно функционирующего предприятия с налаженной логистикой, коммуникациями, имеющего конкурентные преимущества, соответствующую репутацию в деловом мире и имидж в обществе, и другое дело — приступить к руководству кризисным предприятием или предприятием, только созданным, ищущим свое место на рынке. Это неравные условия изначально. Поэтому связь уровня материальных компенсаций руководителя с конечными результатами деятельности его подчиненных не столь очевидна. У хороших исполнителей, ко-

торые обеспечивают конечный результат, может быть плохой руководитель, равно как и наоборот.

Второй подход заключается в установлении критериев и показателей результативности непосредственно управленческого труда и его конечного продукта — управленческих решений.

Главная проблема обеспечения адекватности количества и качества управленческого труда уровню получаемого вознаграждения состоит в отсутствии возможности как измерения количества такого труда, так и его результатов.

Оплата труда руководителя должна быть системным действием, которое предполагает набор соответствующих принципов ее организации. К ним следует отнести:

- объективность, т.е. размер оплаты труда руководителя должен устанавливаться на основе непредвзятой оценки его результатов;
- предсказуемость, т.е. руководитель должен знать ожидаемое вознаграждение за результаты своего труда;
- адекватность оплаты труда означает ее соответствие реальному трудовому вкладу руководителя в обеспечение результатов деятельности всей организации, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность, т.е. вознаграждение руководителю должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- значимость: вознаграждение должно быть для руководителя значимым;
- справедливость означает в первую очередь, что правила определения размера оплаты должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Безусловно, данные принципы сложно реализовать в одинаковой их трактовке и понимании всеми сотрудниками организации. Но одна из задач и состоит в том, чтобы такое понимание обеспечить.

Чему равна оплата труда руководителя? При рассмотрении исходной концепции установления объективного и справедливого уровня оплаты труда управленческого работника нужно руководствоваться очевидной истиной: оплата труда является функцией его эффективности. *Чем выше эффективность труда, тем выше должен быть уровень его оплаты.* Вопрос лишь в том, что понимать под эффективностью управленческого труда и как ее измерить. Но при этом должна быть соответствующая социальная гарантия в виде нижнего порога размера заработной платы, реализуемая в случаях, когда эффективность труда руководителя по объективным причинам не может быть оценена. Это означает, что

$$Z_0 = Z_6 \cdot K_0, \quad (1)$$

где Z_0 — общий размер заработной платы; Z_6 — гарантированный (базовый) уровень оплаты труда данного руководителя; K_0 — коэффициент эффективности работы данного руководителя.

Базовый уровень заработной платы в данном случае есть постоянная ее часть, которая может состоять из основной части и индивидуальной надбавки к ней, устанавливаемой в зависимости от занимаемой должности (уровня управления), проявленных способностей, потенциальных возможностей руководителя, а также от его возраста и стажа работы. Базовая, т.е. постоянная часть заработной платы, является своеобразным амортизатором и авансом на будущее, потому что есть виды деятельности, когда результаты могут быть достигнуты через год-два, а то и больше. Иными словами, если результат работы можно оценить только через год, то никто не будет работать этот год бесплатно, ожидая далекую и призрачную перспективу. Будущие результаты приходится авансировать и в какой-то степени идти на риск. Правда, в мировой практике применяются

так называемые отложенные премии. Это означает, что за создание новой продукции устанавливаются высокие премии для управляющих, вовлеченных в процесс нововведений, но их выплата откладывается на фиксированный срок, например на один или два года. По истечении срока предварительно установленный размер премии корректируется на коэффициент от 0 до 1,4 в зависимости от коммерческих успехов новшеств, от «поведения» новой продукции на рынке и ее оценки потребителем [2].

Базовый уровень заработной платы не является обезличенным, он индивидуален и должен учитывать «управленческую историю» данного руководителя. Это оценка заслуг и квалификации руководителя.

В отличие от этой составляющей коэффициент эффективности (K_3) отражает качество текущей управленческой деятельности вне зависимости от прошлых достижений руководителя.

Как установить коэффициент эффективности работы данного руководителя? Исследовательская часть проблемы состоит в нахождении коэффициента K_3 . По мнению автора, есть два главных критерия оценки эффективности работы руководителя в организации: степень достижения организационных целей и эффективность работы с людьми. Следует отметить их тесную взаимосвязь. Достижение организационных целей невозможно в условиях неудовлетворительного социального климата в организации, разобщенности целей и плохой организации труда людей. В то же время реализация намеченных организационных целей может быть исключительным условием для удовлетворенности работников, их высокой мотивации. Вокруг каждого из этих двух критериев имеются и другие сопутствующие критерии, по которым можно оценить результативность труда руководителя. Например, степень достижения организационных целей связана с такими критериями оценки труда управленца, как наличие надежных деловых партнеров, эффективные деловые коммуникации, наличие современной технико-технологической базы, конкурентоспособность организации и ее продукции (услуг), взаимодействие с местными органами власти, управленческая подготовка и ряд других. А эффективность работы с людьми может выражаться в таких ее характеристиках, как заработная плата, текучесть персонала, имидж организации на рынке труда, квалификация персонала, качество жизни работников и некоторые другие.

Следовательно, эффективное управление есть функция двух переменных — эффективности решения поставленных задач (производственная составляющая) и эффективности работы с людьми, что выражается в ориентации руководителя на потребности и интересы работников (человеческая составляющая) [3]. В символах это будет выражено как функция

$$\Theta_y = f(\Pi, \text{Ч}), \quad (2)$$

где Θ_y — эффективность управления; Π — производственный фактор; Ч — человеческий фактор.

Главная проблема — количественное измерение названных факторов: Π и Ч .

А. Эффективность решения поставленных задач может быть измерена дифференцированной оценкой трех главных, определяющих результативность в этой сфере индикаторов. Например, для предприятия промышленности ими могут быть: объемы продаж, размер добавленной стоимости, чистая прибыль. Аналогично выражению (2) в символах

$$\Theta_3 = f(\text{ОП}, \text{ДС}, \text{ЧП}), \quad (3)$$

где Θ_3 — показатель эффективности решения поставленных задач; ОП — объемы продаж продукции (услуг); ДС — полученная добавочная стоимость; ЧП — чистая прибыль.

Конкретное количественное выражение этой функции может быть реализовано несколькими подходами.

Первый подход заключается в сопоставлении индексов роста (снижения) каждого из показателей с индексами достижения необходимых целевых (плановых) ориентиров, т.е. сравнивается фактическое изменение показателя за год или в среднем за период с запланированным изменением *по данной организации (предприятию)*. Второй подход состоит в сравнении динамики этих показателей, например, за три последних года, что дает возможность увидеть динамику работы руководителя и развитие предприятия (организации). Третий подход в том, что эти же три параметра могут сравниваться с аналогичными параметрами по другим организациям (предприятиям), т.е. в статике, и таким образом, оценивается конкурентоспособность предприятия и его менеджмента. Таким образом, оценивается и динамика, и статика управленческих результатов. О необходимости комплексного учета динамической и статической составляющих при анализе экономической действительности еще в 30-х гг. XX в. писал известный российский экономист Н.Д. Кондратьев в своей книге «Проблемы экономической динамики»: «Конкретная социально-экономическая действительность, как она дана нам в опыте, изменчива, многообразна и сложна. И если, тем не менее, научное познание этой действительности все же возможно и обнаруживает известные успехи, то лишь потому, что наука аналитически разлагает конкретную действительность на более простые и однородные элементы и лишь затем дает их синтез. То же самое мы должны, конечно, сказать и относительно статической и динамической теории экономической действительности. ... Руководствуясь такими предварительными понятиями экономической статики и динамики, мы можем теперь показать, что, с одной стороны, современная экономическая наука имеет по преимуществу статический характер, с другой стороны, она все более приходит к осознанию необходимости развития динамической теории» [4, с. 48—49].

Б. *Оценка эффективности управления человеческим фактором* еще более сложная задача из-за слабой формализуемости внутриорганизационных, в данном случае преимущественно вертикальных, взаимоотношений «руководитель—подчиненный». Представляется, что в данном случае показатель эффективности $\mathcal{E}_{\text{чф}}$ можно рассматривать как функцию от уровня оплаты труда подчиненных (ОТ) и количества уволившихся (У) по субъективным причинам (по причине недовольства работников или открытых конфликтов с руководством), т.е.

$$\mathcal{E}_{\text{чф}} = f(\text{ОТ}, \text{У}). \quad (4)$$

Изменение заработной платы подчиненных при прочих равных условиях можно прямо связать с качеством менеджмента. Если она растет, руководитель эффективен, потому что он обеспечивает необходимые ресурсы для мотивации, развития и повышения качества труда персонала. И наоборот: снижение заработной платы работников свидетельствует о недостаточно эффективном управлении персоналом, потому что так или иначе это ведет к снижению мотивации, увольнениям, ухудшению морально-психологического климата и другим нежелательным последствиям.

Как и при расчете \mathcal{E}_3 , показатели ОТ и У нужно перевести в индексную форму. Для показателя ОТ может рассчитываться индекс изменения среднемесячной заработной платы исполнителей (подчиненных) в году $n + 1$ по сравнению с годом n , т.е. предыдущим. Может рассчитываться индекс изменения фактического уровня заработной платы работников по сравнению с запланированным. Еще один подход состоит в расчете индекса изменения заработной платы работников данной организации по сравнению с другой или другими организациями подобного профиля деятельности. Для показателя У применимы два индекса: изменение количества уволившихся по сравнению с предыдущим периодом и изменение удельного веса уволившихся в общей численности работающих по сравнению с предыдущим периодом. Если есть возможность сравнить текучесть кадров с другими организациями, можно рассчитать и третий индекс. Выбор конкретного подхода и, соответственно, индексов зависит от целей и возможностей в ходе проводимых расчетов.

В конечном счете показатель K_3 рассчитывается как среднегеометрическая величина (корень квадратный) из произведения индекса, характеризующего эффективность достижения организационных целей \mathcal{E}_3 , и индекса, характеризующего эффективность управления человеческим фактором $\mathcal{E}_{чф}$.

Таким образом, общий уровень оплаты труда управленца можно определить на основе двух параметров:

а) *базового уровня заработной платы*, который может устанавливаться работодателем (нанимателем) в зависимости от сложности выполняемых функций и решаемых задач и представляет, по сути, некий минимальный, гарантированный для данной должности и конкретного руководителя уровень материальных компенсаций;

б) *коэффициента эффективности управленческой деятельности* данного руководителя, устанавливаемого по двум показателям — индекс эффективности достижения организационных целей \mathcal{E}_3 и индекс эффективности управления человеческим фактором $\mathcal{E}_{чф}$.

Теоретически, методологически и практически очень важно установить соотношение между постоянной и переменной частями заработной платы руководителя, т.е. важно определить поле действия коэффициента K_3 .

Акцент на переменную составляющую, безусловно, стимулирует деловую активность, производительность труда, инициативу, направлен на развитие и реализацию личностного потенциала, развивает командный характер деятельности в целях получения синергетического эффекта, стимулирует интенсивность труда и эффективность использования всех видов личных и организационных ресурсов. Однако акцент на переменную составляющую в общем объеме материальных компенсаций работнику и руководителю в частности, связан с рядом негативных моментов. Установление переменной части заработной платы руководителя всегда сложно привязать к конкретным и объективным количественным параметрам, из чего следует осознанный или неосознанный субъективизм со стороны тех, кто определяет переменную часть в оплате труда.

Постоянная часть заработной платы руководителя всегда связана с ее стабильностью и определяет оптимальный ритм трудовой деятельности и уверенность работника в будущем, она в меньшей степени связана с ситуацией, которая во многом может иметь временный и случайный характер. Очень часто именно постоянная часть заработной платы стимулирует инновационно-креативное содержание работы и не связана с риском ее уменьшения.

В мировой практике установления соотношения постоянной и переменной частей в заработной плате как в корпорациях, так и на государственной службе имеются разные концепции. Организации придерживаются различных мнений о том, какой должна быть премия по отношению к базовому окладу, — ее величина может колебаться между 10—30 % для младших руководителей и специалистов, 10—40 % — для среднего звена руководителей, 15—50 % — для высшего руководства организации. Чем больше организация и чем выше должность в организационной структуре, тем выше доля переменной части (в том числе премии по результатам индивидуальной работы) в вознаграждении сотрудника [5, с. 154].

По данным одного из исследований, во Франции больше, чем в других странах, разница между средней заработной платой высших руководящих кадров и средней заработной платой рабочих: 3,6 раза. В ФРГ она составляла 2,4 раза, в Италии — 2,5, в Нидерландах — 3,2, в Бельгии — 3,1, в Люксембурге — 2,8 [6, с. 89]. Такая тенденция характерна и для XXI в. в большинстве корпораций мира.

Это очень чувствительная для всех работников организации тема — соотношение заработной платы руководителя и подчиненных. Поэтому в нашей стране подобная пропорция регулируется для государственных организаций соответствующими правовыми нормами.

В Республике Беларусь соотношение средней заработной платы руководителя и средней заработной платы по организации в целом регулируется постановлением Совета

Министров Республики Беларусь от 8 июля 2013 г. № 597 «О совершенствовании условий оплаты труда руководителей организаций в зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности» и постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 17 декабря 2014 г. № 1184 «О внесении изменений и дополнения в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 8 июля 2013 г. № 597» [7].

Зарубежная практика показывает, что в качестве критериев для установления оплаты труда руководителя используют такие показатели, как обязанности руководителя и уровень его ответственности, возможности и способности руководителя, объем и сложность производства, конкурентоспособность и объем продаж продукции, условия труда, перспектива развития; образование, профподготовка и опыт работы, личный вклад руководителя в эффективность работы предприятия; численность персонала. При этом по каждому уровню ответственности устанавливаются минимальный и максимальный размеры заработной платы. Амплитуда этой «вилки» может достигать 40 % [5, с. 180].

Рассчитываются также суммы, которыми распоряжаются руководители в связи с исполнением должностных обязанностей. В этой связи можно назвать весьма оригинальным подход в компании Google. Компания не только охотно раздает бонусы за хорошо сделанную работу, но и позволяет делать это сотрудникам. Например, программист может присудить коллеге 175 дол., если, на его взгляд, коллега в течение отчетного периода трудился как надо. Деньги, разумеется, берутся из кармана компании.

Безусловно, в отечественной практике системы оплаты труда устанавливаются наемистелем на основании коллективного договора, соглашения и трудового договора. Их достаточно много: как классические (сдельная, сдельно-премиальная, повременная, повременно-премиальная, аккордная, косвенная сдельная), так и современные: в проценте от выручки от реализации продукции, фиксированные оклады, а также грейдовая, система плавающих окладов и др. И оплата труда руководителя может быть привязана к каждой из них. Главное, чтобы при этом соблюдались приведенные выше принципы адекватности, справедливости, своевременности и другие.

Таким образом, главные выводы в следующем:

1. Проблема установления адекватного уровня оплаты управленческого труда имеет экономический, социальный, государственный и этический контексты.

2. Эффективная работа организации не является достаточным условием для вывода об эффективности руководителя.

3. При установлении объективного и справедливого уровня оплаты труда управленческого работника нужно руководствоваться такой зависимостью: уровень оплаты труда является функцией его эффективности.

4. Есть два главных критерия оценки эффективности работы руководителя в организации: степень достижения организационных целей и эффективность работы с людьми.

5. Общий уровень оплаты труда управленца можно определить на основе двух составляющих:

а) *базового уровня заработной платы*, который может устанавливаться работодателем в зависимости от сложности выполняемых функций и уровня компетентности руководителя (его «управленческой истории»);

б) *коэффициента эффективности управленческой деятельности* данного руководителя, устанавливаемого по двум показателям — индекс эффективности достижения организационных целей \mathcal{E}_3 и индекс эффективности управления человеческим фактором $\mathcal{E}_{\text{чф}}$.

Л и т е р а т у р а

1. Опрос НИСЭПИ: белорусы считают, что высшие госчиновники должны получать среднюю зарплату по стране [Электронный ресурс] // Новости TUT.BY. — Режим доступа: <http://news.tut.by/society/454345.html>. — Дата доступа: 15.11.2015.

2. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. — 5-е изд., перераб. и доп. — М., 2002.

Shekshnya, S. V. Personnel Management of modern organizations / S. V. Shekshnya. — 5-e izd., Rev. and extra. — M., 2002.

3. Петрович, М. В. Эффективность управленческого труда: методология оценки / М. В. Петрович // Белорус. экон. журн. — 2007. — № 3. — С. 56—63.

Petrovich, M. V. Managerial labor efficiency: an assessment methodology / M. V. Petrovich // Belarus. Econ. J. — 2007. — № 3. — S. 56—63.

4. Кондратьев, Н. Д. Проблемы экономической динамики / Н. Д. Кондратьев. — М.: Экономика, 1989.

Kondratiev, N. D. Problems of economic dynamics Scenarios / N. D. Kondratiev. — M.: Economics, 1989.

5. Жулина, Е. Г. Европейские системы оплаты труда / Е. Г. Жулина, Н. А. Иванова. — М.: Ай Пи Эр Медиа, 2008.

Zhulina, E. G. The European system of payment of labour / E. G. Zhulina, N. A. Ivanov. — M.: AI PI Er Media, 2008.

6. Рочко, А. В. Организация заработной платы во Франции / А. В. Рочко // Труд за рубежом. — 1995. — № 3. — С. 87—98.

Rochco, A. V. Organization of wages in France / A. V. Rocco // Work abroad. — 1995. — № 3. — P. 87—98.

7. Изменения в оплате труда руководителей организаций [Электронный ресурс] // Заработная плата. — Режим доступа: http://zr.by/number/2015/1/Izmeneniya_v_oplate_truda_rukovoditelej_organizatsij. — Дата доступа: 15.11.2015.

Статья поступила в редакцию 01.12.2015 г.

УДК 339.924

E. Petrushkevich
BSEU (Minsk)

ECONOMIC INTEGRATION IN ASEAN: THE FEATURES OF DEVELOPMENT AND DEEPENING

The Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) is characterized not only as political institution but also as association integrated economically and created the common market. The significant economic potential of ASEAN members has been considered and heterogeneity has been highlighted. Five stages in ASEAN development have been distinguished. The system of supranational institutions and their functions have been studied. Essential external and insufficient intraregional economic integrational effects have been defined. Main directions of deepening of the economic integration in ASEAN have been shown.

Keywords: *International Economic Integration; Association of Southeast Asian Nations; Economic Community; Supranational Regulation.*

Е. Н. Петрушкевич
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ И УГЛУБЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ СТРАН АСЕАН

Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) характеризуется не только как политический институт, но и как экономическое интеграционное объединение, создавшее общий рынок.