

КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КООРДИНАТАХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Е.А. Попова, А.А. Демин

Корпоративный менеджмент представлен в координатах организационной культуры исходя из алгоритма: методологический аспект исследования – менеджмент корпорации – координаты организационного культуростроения – организационное видение корпорации. Особое внимание уделено условиям достижения и институциональной среде формирования делового успеха корпорации, а также построению организационной культуры конкретного хозяйствующего субъекта.

Ключевые слова: менеджмент, методология, корпорация, деловой успех, институциональная среда.

Менеджмент – комплексное понятие, обусловленное такими базисными факторами, как собственность, форма государственного устройства, степень развития рыночных отношений. С этих позиций особую значимость имеют вопросы, определяющие институциональную среду делового успеха и условия его достижения корпорацией. Речь, по сути, идет об организационном культуростроении корпоративного менеджмента, под которым понимается доверительное управление собственностью акционеров, некоторые из которых и сами могут быть менеджерами [10].

В настоящее время практика «менеджмента» обгоняет его теорию [1]. Отмеченное прежде всего имеет отношение к транснациональным корпорациям, к числу которых можно отнести ряд металлургических предприятий России [5]. Их менеджеры умеют критически мыслить и комплексно подходить к решаемым задачам по достижению делового успеха. Все это определяет понятия «когнитариат» и «синергизм» корпоративного менеджмента, а также высокий уровень его организационной культуры [8].

Укажем в связи с этим на так называемую революцию менеджеров, которая произошла в конце прошлого века. Ее основополагающей идеей была ключевая роль организационной культуры в управлении предпринимательской деятельностью и обеспечение на этой основе конкурентных преимуществ.

Именно данный вид культуры стал отличительной чертой преуспевающих корпораций. Это «нечто не вполне различимое и явное, что гораздо сильнее, чем известные рыночные факторы» [3].

Говоря иначе, организационная культура – ключевая составляющая делового успеха, благодаря которой появляется возможность снижать степень коллективной неопределенности и вносить ясность в ожидания сотрудников, обеспечивать целостность коллектива, создавать внутриорганизационный порядок и чувство причастности к общему делу путем сплочения сотрудников, давая тем самым заряд энергии для движения вперед (к ясному видению корпоративного будущего). Таким образом, можно констатировать о появлении у корпорации дополнительных сил в процессе организационного культуростроения и «культуростроительного менеджмента» [6].

Подчеркнем также, что организационная культура оказывает мощное влияние на производственно-коммерческие и финансовые показатели деятельности любой корпорации. Она (эта культура) является определяющим фактором долгосрочного успеха, что органически связано с образом мышления работников (и прежде всего менеджеров корпорации).

Результаты исследования. На рис. дано модельное представление исследуемого нами вопроса: корпоративный менеджмент в координатах организационной культуры. Речь идет о ряде связанных между собой блоков, о содержании которых и будет идти речь ниже.

Мы в своем исследовании придерживаемся конвенционалистской методологии, в соответствии с которой корпорацию следует рассматривать не как машину, а биологический организм, геном развития которого является корпоративная культура. Это так называемая оборонительная (не агрессивная) методология, в соответствии с которой любая теория не всегда носит законченный характер [9]. Ключевым понятием здесь является «культура методологического мышления». Это своего рода комплекс определенных ценностей, образующих смысловое ядро рассматриваемого нами явления «корпоративный менеджмент в координатах организационной культуры» и доверительности рыночных отношений.

Менеджмент корпорации при этом можно представить в виде когнитариата и основы формирования национального (материального, денежного) и культурного богатства. Это также деловой успех в национальном и международном бизнесе.

Чтобы корпорация соответствовала отмеченным выше положениям, ее сотрудники должны целенаправленно претворять под началом руководителя теорию в практику. Работа руководителя должна быть эффективной, иначе вряд ли можно добиться успеха. Это очень сложная задача, требующая одновременно знаний и опыта. Каждый из них обязан понимать, что их профессия несет в себе элементы как науки, так и искусства. Прежде всего руководитель должен быть разносторонне образован. Однако на уровне практического руководства его действия есть своего рода искусство. Иными словами, получая знания о свободной рыночной экономике,

теории руководства, стандартных процедурах и механизмах контроля, руководитель обязан учитывать, что в каждой области требуется свой стиль и подход к организационному культурустроению и достижение – на этой основе – делового успеха.



Модельное представление исследуемой проблемы

Руководители (топ-менеджеры) исполняют в процессе своей управленческой деятельности различные роли, связанные с принятием решений, межличностными отношениями, а также роль носителя информации. Они нередко являются лидерами, что выражается в налаживании связей как внутри корпорации, так и за ее пределами. Чтобы выполнять эти роли, руководители обязаны обладать концептуальными, диагностическими и аналитическими навыками.

Из всех функций управленческой деятельности мы выделяем (в качестве всеобъемлющей) «координацию» – как образное представление когнитариата и синергизма команды менеджеров. Конкретно речь здесь идет о теории бизнеса и корпоративном менеджменте, рассматриваемом с позиций доверительности рыночных отношений и оценки стоимости корпорации с учетом предпринимательского риска.

Ведущие корпорации мира особое внимание обращают на два принципа организационного культуростроения. Во-первых, планирование и выработка наиболее эффективных управленческих решений с учетом чуткой (при их реализации) реакции на внешние и внутренние условия ведения бизнеса. Во-вторых, эффективное управление персоналом, что выражается в: оптимальном распределении сил и ресурсов; стремлении, чтобы персонал работал с наибольшей отдачей; постоянном контроле и корректировке текущей работы. Мы согласны с тем, что руководить – значит приводить сотрудников к успеху и самореализации [2].

Кроме принципов теория корпоративного менеджмента рассматривает методы управления производственно-коммерческой и финансовой деятельностью. Речь идет о способах воздействия управляющей системы на управляемую (административные, экономические и социально-психологические методы).

Все больший акцент в последние годы делается на обоснование положения о том, что вероятность успеха значительно повышается, если внутри корпорации существует доверие. Психологическая оценка корпоративных отношений при этом имеет определенный алгоритм [11].

Кроме принципов и методов следует различать функции корпоративного менеджмента (КМ), вытекающие из его сущности. В совокупности они определяют «поле» его деятельности по разработке управленческого решения и делают менеджмент истинно современной формулой управления корпоративной деятельностью.

Функции эти следующие: 1) планирование и выработка решений; 2) организация необходимых изменений; 3) стратегия руководства кадрами; 4) мотивация лидерства; 5) контроль за эффективностью корпоративной деятельности; 6) координация, направленная на деловой успех и рост конкурентоспособности средствами организационного культуростроения.

Классифицировать стратегические направления деятельности в сфере организационного культуростроения можно по критериям их выбора. К важнейшим из них можно отнести: соответствие среде, конкурентные преимущества, эффективность. Этим критериям соответствуют и принципы (наиболее общие подходы и правила, используемые в процессе разработки стратегии организационного культуростроения и управление её реализацией на практике), названные в табл.

Стратегические управленческие решения (в соответствии с представленными принципами) должны быть предельно выверены по соотношению ожидаемого эффекта и возможными отрицательными последствиями. При выработке таких решений можно пользоваться несколькими критериями для оценки степени неопределенности. Это могут быть:

– критерий Лапласа. Он определяется вычислением для каждого действия средней величины из возможных выигрышей и выбором действия, которому соответствует наивысшая средняя величина;

– критерий Уолда. Его смысл состоит в том, чтобы сделать максимальным минимальный выигрыш, то есть выбрать такое действие, которому соответствует наименьшая потеря (в частности, потеря акционерного капитала).

Таблица

Соответствие принципов и критериев отбора
стратегии организационного культуростроения

Принцип	Соответствие среде	Конкурентное преимущество	Эффективность
1. Постоянных изменений	+		
2. Соответствия выгод и издержек			+
3. Маскировки и мистификации		+	
4. Деловой инициативы	+	+	+
5. Концентрации усилий	+	+	+
6. Баланса рисков	+	+	+

Кроме отмеченного выше, методология формирования стратегии организационного культуростроения предусматривает и ее основные этапы.

1. Анализ нестабильности внешней среды и выбор вида стратегического управления, наиболее приемлемого для прогнозируемого уровня нестабильности в исследуемой перспективе.

2. Анализ достигнутого уровня конкурентного статуса и выявление локальных стратегических целей, достижение которых позволит в условиях прогнозируемого уровня нестабильности внешней среды обеспечить конкурентное преимущество.

3. Выбор наиболее экономически эффективных средств достижения стратегических целей за счет усиления стратегического потенциала и более полного использования благоприятных условий, формируемых изменением организационной культуры.

4. Разработка и реализация стратегической программы технического и социального развития корпорации на планируемую перспективу, корректирование ее с учетом анализа «обратных связей», обеспечивающих преемственность оперативной и стратегической деятельности посредством реализации глобальной цели корпорации по достижению делового успеха.

Обобщая, отметим следующее. В переводе с латинского корпорация означает объединение, общество, союз. В современном звучании – это оп-

тимальная форма организации крупномасштабного производства экономических благ в условиях рыночной экономики. Это прежде всего: акционерные общества или общества с ограниченной ответственностью, а также акционерные объединения типа синдикатов, трестов, концернов, консорциумов, холдингов. Говоря иначе, корпорация – это организационная форма предпринимательства и достижения делового успеха.

Роль корпораций в национальной экономике очень велика, поскольку они составляют ее основу. Подчеркивая это, В. Либерникель пишет: «Как любую хозяйственную систему нельзя представить без крупных предприятий, так и любая рыночная экономика недееспособна без малых и средних предприятий. Сердцевиной рыночного хозяйства является совокупность конкурирующих между собой средних и малых фирм. Именно они определяют степень готовности к предоставлению услуг, уровень творческих достижений, предпринимательской инициативы, способности к динамичной адаптации к новой обстановке» [4]. И некоторые из этих – (успешных) адаптированных фирм – в перспективе становятся крупными корпоративными образованиями с проверенной рыночной конкуренцией формой предпринимательства.

«Крупные корпорации обладают устойчивостью, являются действенным инструментом внутри- и межотраслевого перелива капитала, их никогда не ликвидируют, как мелкие и средние, а только меняют владельцев. Одно из главных условий стабильной эффективной деятельности корпорации – объединение капитала и диверсификация производства» [8]. Они могут функционировать в форме как простого акционерного общества, так и объединения таких обществ в виде холдинговой компании и др. Говоря иначе, речь идет о масштабной форме интеграции хозяйствующих субъектов с целью разработки согласованной политики многопрофильной деятельности, что позволяет называть современные корпорации двигателем или ускорителем инвестиционного и инновационного процесса.

Организационное видение корпорации органически связано с наличием в ее рамках так называемой «органиграммы организационного культуростроения», под которой понимается схематичное изображение структуры управления, затрагивающей – во многом – и саму управленческую деятельность (особенно, если речь идет о функциональном поле конкретного хозяйствующего субъекта). Отмеченное прежде всего касается организационной функции, координирующей всю деятельность корпорации за счет взаимной договоренности работников, стандартизации процесса труда, приказов и контроля за их исполнением.

Органиграмму, таким образом, можно назвать чрезвычайно важным инструментом управленческой деятельности. Ее наличие во многом определяет порядок, что выражается в четком представлении сути всей корпо-

ративной деятельности и месте в ней практически всех работников (как по вертикали, так и горизонтали служебных отношений). Речь также идет о: четко очерченной ответственности и взаимозаменяемости (в случае необходимости); выявлении перегрузок и дублирования; устранении всевозможных конфликтов и формировании новых элементов (необходимых и полезных) в случае увеличения размеров корпорации.

Органиграмму мы относим к числу лишь одной из «потребностей корпоративного менеджмента» (термин позаимствован из иностранных источников – классиков управления акционерным предприятием). К числу других потребностей мы относим:

- табло управления (термин оттуда же). Речь идет о данных для руководителя, который должен иметь в своем распоряжении данные, относящиеся к ключевым показателям корпоративной деятельности. К ним в соответствии с терминологией управленческого учета относятся данные как внутреннего, так и внешнего характера;

- бюджетный метод руководства (и прежде всего учитываемые при этом показательные отклонения от «предвидений»). Последние определяются выбранной политикой управления и возможными стратегическими (целевыми) установками;

- административный механизм, регулирующий рост объема управленческой информации (ее обработку). Данный механизм, по мнению специалистов (теоретиков и практиков корпоративного менеджмента), обычно носит комплексный характер, связанный с созданием новых служб, структуризацией необходимой документации и наличием современных средств управления производственно-коммерческой и финансовой (а также – нередко – экономической) деятельностью корпорации.

Современные корпорации являются своеобразным институтом, что проявляется в том, что их главным ресурсом становится человеческий капитал (а не только материальные активы). Их границы становятся более размытыми (наблюдается отказ от жесткого контроля за поставщиками и потребителями).

Важно и то, что огромную роль в организационном видении корпорации играет культура, «сила» которой во многом определяется динамичностью изменений во внешней среде. Причем связь здесь обратная (то есть в условиях «динамичного окружения» многое – с позиций делового успеха – определяется не столько корпоративной культурой, сколько влиянием отдельных личностей, имеющих информацию о решении проблем или улучшении протекающих в корпорации процессов). Некоторые авторы при этом справедливо ведут речь о харизматической личности, обладающей качествами лидера и являющейся в связи с этим своеобразным «механизмом влияния», в том числе и на саму организационную культуру.

Оценка персонала корпорации как социально-экономического института имеет важное значение с позиций цены ошибочных действий в этом направлении. Речь в последнее время все более у нас в России идет о необходимости рационализировать методы такой оценки, связав их возможностью роста производительности труда или отдачи человеческого капитала.

Некоторые топ-менеджеры оценку персонала, являющуюся юридическим аспектом выполнения работником своей задачи, сравнивают с инвентаризацией ресурсов, которую нужно проводить с определенной периодичностью. Ценность одних работников при этом обесценивается, а других возрастает. Может быть и так, что работавший успешно коллектив (подразделение) перестает решать возникающие проблемы, и потому важно это знать – чем раньше, тем лучше (особенно, если при этом оценивается труд менеджеров, их способность принимать эффективные управленческие решения).

Важно подчеркнуть, что проблема оценки усугубляется по мере возрастания ступени управленческой деятельности в системе корпоративного менеджмента. Объясняется это тем, что наблюдается прогрессивное уменьшение числа контролируемых обязанностей работника, во многом зависящих от его личного усмотрения.

Особую роль оценка играет в процессе инновационного развития корпорации, эффективность которого во многом определяется культурной составляющей данного развития. И здесь важен отход от оценки, основанной на прошлом (как работник работал до этой оценки), и переход к целевой оценке. Работник при этом ставится не перед свершившимся фактом, а перед необходимостью выполнения заданий, с которыми он сам согласился [12]. «Это позволяет надеяться, следовательно, на изменение его отношения к своей работе». Данное обстоятельство во многом касается организационного культуuroстроения, о котором мы и вели речь в данной работе.

Заключение

Одна из центральных проблем современной корпорации носит название агентской. Речь идет о том, что собственники, нанимая менеджеров для достижения определенной цели (максимизации прибыли и роста стоимости ее дисконтированного потока), понимают, что они могут преследовать и иные цели. Они также понимают, что прибыль зависит не только от усилий менеджеров, но и от внешних факторов.

Для решения проблемы соответствия действия менеджеров (и прежде всего представителей агентского центра корпорации) интересам собственников используется «институциональная система корпоративного управления». В соответствии с ней, к внешним инструментам решения названной проблемы можно отнести: институт несостоятельности (банкротство),

рынок ценных бумаг, рынок корпоративного контроля, рынок менеджеров, ответственность исполнительного менеджмента перед акционерами (гражданская или условная).

Известны и внутренние механизмы корпоративного управления, определяемые деятельностью собрания акционеров (через принимаемые ими решения) и Совета директоров по контролю за текущей деятельностью исполнительного менеджмента (агентского центра корпорации). К числу этих механизмов относятся и стимулирующие контракты менеджеров (в рамках организационного культуростроения).

Менеджмент (уже давно ставший подлинной наукой) приносит все больший вклад не только в достижение корпорацией делового успеха, но и рост национального богатства. Как справедливо пишут некоторые авторы, ранее богатейшими странами были те, природа которых была наиболее обильна; ныне богатейшие страны те, в которых человек наиболее деятелен. Последнее, безусловно, прежде всего касается культуростроительного менеджмента как сферы творческой деятельности и области специальных знаний.

Данный вид менеджмента все более превращается в самостоятельную силу – «когнитариат» (социальную группу, чья мощь основывается на знании, о знаниях как «делать» деньги, увеличивать доход, прибыль), а это – по сути – и есть процесс формирования национального богатства.

Библиографический список

1. Вейнберг, А.Д. Новые бизнесмены России. Реформы образования менеджеров / А. Д. Вейнберг; Пер. с англ. – Нью-Йорк, 1996. – 159 с.
2. Зигерт, В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; Пер. с англ.. – И.: Экономика, 1990. – 224 с.
3. Камерон, К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.И. Куин; Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 108 с.
4. Либерникель, В. Укрепление конкурентоспособности малых и средних предприятий на международных рынках / В. Либерникель // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 5. – С. 26–30.
5. Менеджмент в системе коллективного предпринимательства и формирования национального богатства / Под ред. А.Н. Попова. – Челябинск: УралГУФК, 2008. – 96 с.
6. Менеджмент как когнитариат и основа формирования национального богатства / А.Н. Попов и др. – Челябинск: УралГУФК, 2008.
7. Обер-Крис, Дж. Управление предприятием / Дж. Обер-Крис; Пер. с фран. – М.: Сириус, 1998. – 257 с.
8. Организация внутрифирменного планирования делового успеха / Е.А. Попова и др. – Челябинск: УралГУФК, 2010. – 112 с.
9. Попов, А.Н. Методологический аспект научного исследования как феномен / А.Н. Попов // Дискурс и эклектизм в экономических исследованиях. – Магнитогорск: МГТУ, 2015. – С. 6–12.

10. Попов, А.Н. Управление доверительностью корпоративных отношений / А.Н. Попов, Е.А. Пузанкова // Проблема междисциплинарности в современных экономических исследованиях. – Челябинск: Уральская академия, 2013. – С. 56–80.

11. Попова, А.А. Формирование и оценка делового успеха фирмы / А.А. Попова. – Челябинск: УралГУФК, 2008. – 164 с.

12. Экономика делового успеха / Н.П. Виноградова, А.А. Попова, А.Н. Попов. – М.: РАЕ, 2017. – 252 с.

[К содержанию](#)