

195
21597

Е. В. Рудинская, С. А. Яромич

Корпоративный МЕНЕДЖМЕНТ



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
Одесский региональный институт государственного управления
Национальной академии государственного управления
при Президенте Украины
Одесский Национальный университет им. И. Мечникова
(экономико-правовой факультет)

Рудинская Е.В.

Яромич С.А.

КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Рекомендовано

Министерством образования и науки Украины

Киев
КНТ
Эльга-Н
2008

ББК 65.290-2я7

УДК 33(075)

Р 83

195
21597

*Рекомендовано Министерством образования и науки Украины
как учебное пособие для студентов высших учебных заведений
(письмо № 1.4/18-Г-754 от 04.09.2006)*

Рецензенты:

Виталий Иванович Захарченко – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления экономико-правового факультета Одесского Национального университета им. И. Мечникова;

Виктор Романович Кучеренко – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой региональной экономики Одесского Государственного экономического университета.

Рудинская Е.В., Яромич С.А.

Р 83 Корпоративный менеджмент: Учебное пособие. – К.: КНТ, Эльга-Н. – 2008. – 416 с.

ISBN 978-966-373-391-3

Данное учебное пособие включает две дисциплины: корпоративное инвестирование и корпоративную культуру, которые в международной практике менеджмента изучаются и реализуются комплексно, как части единого целого – корпоративного менеджмента.

Разделы пособия содержат теоретический, аналитический, статистический и методический материал по изложенной тематике, достаточный для изучения соответствующих дисциплин.

Предназначено для студентов высших учебных заведений специальностей «Менеджмент организаций» и «Менеджмент внешнеэкономической деятельности». Изложенный материал может быть полезен и для широкого круга специалистов, изучающих вопросы корпоративного менеджмента.

ББК 65.290-2я7

УДК 33(075)

ISBN 978-966-373-391-3

© Рудинская Е.В.,
Яромич С.А., 2008
© КНТ, Эльга-Н, 2008

СОДЕРЖАНИЕ

**РАЗДЕЛ 1
КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ 7****ТЕМА 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПОНЯТИЯ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 8**

- 1.1. Исторические предпосылки возникновения корпоративных структур 8
- 1.2. Теоретические основы корпоративного менеджмента 12
- 1.3. Основные понятия. Структура корпоративного менеджмента 16
- 1.4. Развитие корпоративного менеджмента в Украине. Анализ законодательной базы 20

**ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ
КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР 24**

- 2.1. Формирование корпораций 24
- 2.2. Финансово-промышленные группы 29
- 2.3. Холдинги и парахолдинговые организации 31
- 2.4. Банковские объединения 35
- 2.5. Концерн. Ассоциация. Консорциум. Акционерное общество 40
- 2.6. Международная корпорация 42

**ТЕМА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ
КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ 48**

- 3.1. Этапы формирования стратегии корпоративной системы 48
- 3.2. Алгоритм и принципы формирования стратегии 51
- 3.3. Сфера действия стратегического планирования 53
- 3.4. Цели корпорации: направления формирования 54
- 3.5. Уровни и факторы макросреды корпорации 56
- 3.6. Типы стратегий корпоративных систем 59

**ТЕМА 4. РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ
КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ 65**

4.1. Последовательность и основные принципы разработки инвестиционной стратегии	65
4.2. Выбор стратегических направлений инвестиционной деятельности	70
4.3. Политика формирования инвестиционных ресурсов	78
4.4. Показатели оценки эффективности инвестиционной стратегии	81
4.5. Инвестиционная стратегия холдинга	84

ТЕМА 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ 96

5.1. Методические подходы и специфика оценки финансового состояния корпорации	96
5.2. Виды и элементы оценивания финансового состояния корпоративной системы	98
5.3. Этапы оценивания эффективности стратегии	99
5.4. Портфельная теория и методы инвестиционного анализа	104
5.5. Методы технического анализа	107

ТЕМА 6. МЕТОДЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ ИНВЕСТИРОВАНИИ 123

6.1. Модель оценки капитальных активов	123
6.2. Методические указания для выполнения индивидуального задания по применению модели оценки капитальных активов (МОКА) в портфельном менеджменте	138
6.3. Рейтинговый анализ	145

ТЕМА 7. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ ОЦЕНКА ЭФФЕКТА СИНЕРГИИ 149

7.1. Теоретические основы процессов слияний и поглощений	149
7.2. Финансовые и экономические мотивы, формы и тактика слияний и поглощений	156
7.3. Организационные процедуры защиты от поглощений ...	165
7.4. Оценка эффекта синергии	166

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ 173

ТЕМА 8. ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ... 174

8.1. Элементы системы корпоративного поведения	184
8.2. Модели корпоративного поведения	190
Ситуации для анализа	215
Контрольные вопросы	219

ТЕМА 9. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА 221

9.1. Сущность и основные элементы корпоративной культуры	224
9.2. Составные части организационной культуры	245
9.3. Модели организационной культуры	259
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	286

ТЕМА 10. ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ 288

10.1. Группы и их роль в деятельности организаций	288
10.2. Причины создания групп	302
10.3. Факторы, влияющие на деятельность группы	305
10.4. Проблемы, связанные с неформальными группами	318
10.5. Роль, статус и нормы группы	321
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	327

ТЕМА 11. ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА В КОРПОРАЦИЯХ 328

11.1. Классификация стилей лидерства	330
11.2. Организация и лидерство	356
Контрольные вопросы	364

РАЗДЕЛ 3 МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ 366

ЛИТЕРАТУРА 398

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ 402

ЛИТЕРАТУРА 412

**РАЗДЕЛ 1.
КОРПОРАТИВНОЕ
ИНВЕСТИРОВАНИЕ**

**ТЕМА 1.
ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПОНЯТИЯ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**1.1. Исторические предпосылки
возникновения корпоративных структур**

Тенденция укрупнения объекта воспроизводства оформилась уже после кризиса 1873 года: реакцией на него стало широкое картелирование экономики. А после кризиса 1900 -1903 г.г. картели превратились в основу хозяйственной жизни индустриальных стран. Наибольшее развитие картели первоначально получили в Германии: в 1896 году их насчитывалось 250, в 1905 – 385, в 1911 – около 600, в 1922 – 1000, в 1925 – 1500. Экономический кризис в 1929 году ускорил образование картелей, и к началу 30-х годов была картелирована почти вся крупная промышленность ведущих стран мира.

К моменту начала экономического кризиса 1929 года имелось около 200 международных картелей и синдикатов. В 1934 году был организован Мировой азотный картель и Международное объединение каучука. В 30-е годы Международный красочный картель, возникший на основе объединения немецких и французских конкурентов, контролировал 90% мирового производства красок. Уровень монополизации производства и сбыта картелями и синдикатами в национальных границах зачастую приближался к 100%.

Параллельно картелированию начал развиваться процесс трестирования. Тресты возникли и сначала получили наибольшее распространение в США. Первым трестом считается созданное в 1882 году Рокфеллером объединение «Standard oil Trust», в момент своего возникновения почти полностью монополизировавшее американскую добычу нефти; в 20-х годах нашего столетия в США имелось несколько десятков очень крупных трестов. Тогда же трестирование начало развиваться и в Европе. Можно

назвать такие гигантские тресты, как германские «Fereignighte Stalverke» (1926 г.) и «E.G.Far-benindustri», английская компания «Royal Chemical Industry».

Невозможно отрицать, что картелирование, синдицирование, трестирование существенно сокращают потери, связанные с конкуренцией и ведут к смягчению кризисов; что «монополизация ознаменовала гигантский экономический прогресс». Высокие темпы развития экономики Германии перед первой мировой войной и её огромное конкурентное преимущество на мировых рынках явились прямым следствием всеобъемлющего картелирования немецкой промышленности. Английская экономика проигрывала в конкурентной борьбе германской именно потому, что последняя обладала более совершенной внутренней организацией, связанной с более развитой системой картелей синдикатов и крупных компаний.

Несомненно, также: чем меньше центров управления рыночной экономикой (промышленные и финансовые группы и компании, банки), тем при прочих равных условиях слабее выражена тенденция к инфляционному росту цен; насыщенность экономики крупными корпорациями и картелями увеличивает предсказуемость динамики цен. И сегодня цены растут наименьшими темпами именно в тех странах рыночной экономики, где монополии занимают более прочные позиции (Германия, Япония, США).

В послевоенной промышленности (после второй мировой войны 1941 – 1945 г.г.) стали господствовать крупные корпорации (тресты, концерны, конгломераты). Основной тенденцией в этот период явилось перерастание отраслевой монополии в межотраслевую корпорацию. Причём общее количество этих корпораций значительно меньше, чем число картелей в 20-е и 30-е годы; между тем их удельный вес в промышленном производстве выше. Формируется олигополистическая структура рынка, при которой основную часть производства и продаж данного вида продукции (70% -80%) осуществляет три – четыре корпорации, не связанные общим управлением. Случаи сверхвысокой

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

концентрации производства того или иного продукта (за исключением случаев естественной монополии, которые традиционно являются предметом пристального внимания государства) крайне редки и недолговечны.

Государственное регулирование корпоративного сектора исторически сложилось и укрепилось в международной практике, поскольку именно корпоративные монополии обеспечивали большую часть валового национального продукта и влияли на макроэкономические показатели.

Олигополистическая структура сама по себе не означает резкого ограничения конкуренции. Из того, что предприятие велико по масштабу или контролирует большой сегмент рынка, ещё не следует, что оно практикует монополистические действия, ограничивающие конкуренцию. В большинстве случаев изменяются характер и форма конкуренции между хозяйствующими агентами.

Рынок и рыночные отношения в современных условиях характеризуются следующими параметрами.

Во-первых, это рынок, на котором господствуют крупные корпорации, наряду с некорпорированным бизнесом. В промышленности типичной формой организации рынка является олигополия; мелкие и средние предприятия встроены в вертикальные объединения, возглавляемые крупными концернами и холдингами.

Во-вторых, концентрация производства и продаж на отраслевом уровне достигла весьма высокой степени, но не обнаруживает выраженной тенденции к дальнейшему повышению.

В-третьих, все большие масштабы приобретают диверсифицированность отраслевых рынков и отсутствие у них чётко различаемых граней. Взаимосвязь и взаимопроникновение рынков в сочетании с непрерывным процессом образования и расширения новых рынков затрудняют установление контроля над ценами и ассортиментом продукции на отдельных рынках посредством монополистического сговора.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПОНЯТИЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В-четвёртых, закрепление олигопольной структуры в современных условиях не уничтожает, а лишь видоизменяет эффективную конкуренцию, переводя её в русло инновационной активности.

В США корпоративный сектор обеспечивает производство 70% ВВП, во Франции – 65%, в Японии – 96%. По данным ООН, сегодня в мире функционируют большее 40 тысяч материнских транснациональных компаний, которые контролируют около 250 тыс. дочерних компаний и отделений за рубежом. На них работают 73 млн. человек – это каждый десятый работник в мире без учета сельского хозяйства, где уровень корпоратизации значительно меньше по сравнению с областями производства. Больше 40% активов 100 крупнейших компаний мира расположены за пределами стран материнских компаний, что подтверждает значительную миграцию финансовых потоков. Удельный вес ТНК в мировом ВВП повысился за последние 30 лет с 17% (в 1970 году) до 35% (в 2000 году), а количество транснациональных корпораций выросло более, чем в 5 раз.

Корпоративный сектор является основой современной экономики. Крупные корпорации и объединения обеспечивают технологический процесс, экономический рост и социальную защищённость граждан индустриально передовых стран. Для США, Японии, Германии и других развитых стран характерно объединение десятков тысяч мелких и средних предприятий вокруг крупнейших корпораций, и подобные объединения дают громадный экономический и социальный эффект. Причём, эффективность деятельности корпораций зачастую зависит от участия в них предприятий и организаций разных отраслей. Крупнейшие американские корпорации, например, одновременно охватывают 30-50 отраслей; в Англии среди 100 крупнейших компаний 96 – многоотраслевые, в Италии – 90, во Франции – 84, в ФРГ – 78.

1.2. Теоретические основы корпоративного менеджмента

Теоретические основы развития корпоративных структур изучены в курсах микроэкономики и макроэкономики.

Объективность развития корпоративного сектора подтверждается точкой зрения Шумпетера – Гелбрейта, которое состоит в следующем: большие корпоративные структуры, которые владеют корпоративными финансами и имеют реальную рыночную (или финансовую) власть необходимы обществу для достижения быстрых темпов научно-технического прогресса. Проведение современной научно-технической деятельности относительно разработки новых продуктов и новых технологий является очень дорогой деятельностью и невозможной для предприятий и организаций среднего и малого бизнеса. Таким образом, лишь крупные корпоративные структуры способны финансировать большую работу в области научных исследований и конструкторских разработок. Во-вторых, важным условием функционирования корпоративной системы есть наличие конкурентных преимуществ на рынке, которые достигаются благодаря научно-техническим внедрениям и высококачественным характеристикам товаров или услуг. Поэтому финансирование высоко стоимостных экономико-технологических проектов есть естественным процессом для корпоративных структур. По-просту, малые и средние предприятия или организации не имеют ни стимулов, ни средств для обеспечения конкурентных преимуществ своих продуктов или услуг в сравнении с большими монополистами.

Положение Шумпетера – Гелбрейта предусматривает, что с течением времени корпоративизированные области будут оказывать содействие быстрому улучшению качества продуктов, снижению затрат производства на единицу продукции, снижению цен, увеличению объемов производства и рабочих мест.

Также следует обратить внимание по этому поводу на позицию В.Фельнера, изложенную в его теории относительно максимизации общей (корпоративной) прибыли. С этим эффектом,

подтвержденным практикой, согласился Ротшильд в «Квартальном экономическом журнале»: «Идея максимизации общей прибыли разрешает использовать аппарат традиционного исследования (кривые доходов и стоимости) для получения определенного количества денег, которое перераспределяется в корпоративной структуре».

Очень перспективное направление открылось статьями Ротшильда «Теория цен и олигополия и» «Лекции по теории цен». Основная идея Ротшильда: теоретик олигополии должен обратиться к « Принципам войны» Клаузевица: «Разве не наблюдаются не только разительные параллели между военной и олигополистической стратегией, но и метод общего подхода (конечно, менее элегантный, чем традиционная теория цен, но позволяющий более реалистично судить о проблеме олигополии)».

Классические модели олигополии (дуополии) были разработаны Курно, Бертраном и Эджуортом. Эти модели описывают функцию, выражающую производство или цену, максимизирующую, индивидуальную прибыль каждой фирмы от производства или цены, альтернативной по отношению к их соперникам. Они допускают в качестве гипотезы, что каждая фирма делает произвольный прогноз относительно реакции ее соперников (конкурентов) на ее решения.

Курно, анализ которого, выдвинутый в 1838 году, лежит в основе этого теоретического течения, стал одним из основоположников теории корпоратизации.

Менеджмент зародился и развивался как искусство. **В начале XX ст.** пионерские исследования Ф.У. Тейлора, Э. Мэйо и А. Файоля начали подводить под менеджмент научные основы. Первые десятилетия XX века менеджмент развивался в США, поскольку бурный рост промышленного производства и развитие финансовых рынков требовали научного подхода к стратегическому управлению. В 20-30-е годы теория стратегического управления получила развитие в Англии, Франции, Швеции.

После второй мировой войны (**40-50-х годах XX ст.**) явно выделилось направление изучения стратегического управления

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

или стратегического менеджмента (М.Мэскон, Друкер П., Карлофф Б., Ф.Котлер и др.)

Эта теория позднее (в **60-х годах XX столетия**) была развита И. Ансоффом, эффект общей прибыли получил название «эффекта синергии». Корпоративный менеджмент, как самостоятельное направление научных исследований, оформился в конце 60-х – начала 70-х гг XX столетие.

В XX столетии процесс корпоратизации и на его основе – слияние промышленного и финансового капиталов продолжался быстрыми темпами, так как доказал свою конкурентоспособность и эффективность в сравнении с теориями поддержки малого и среднего бизнеса. Надо отметить, что сектор малого и среднего бизнеса существует в каждой развитой стране и выполняет в основном функции социальной защиты и социальной политики государства (трудоустройство, средний уровень заработной платы, развитие индивидуальных предпринимательских качеств и др.).

Но *экономический эффект на макроуровне обеспечивает корпоративный сектор экономики – сектор крупных интегрированных структур.*

На современном этапе корпоративный менеджмент находится на стадии активного внедрения теоретических наработок многих ученых в практику мирового хозяйства. Зарубежные ученые, которые развивают это научное направление: П. Доль, Р.Кох, Дж. У. Ньюстром, русские известные ученые: Н. Петраков, Я. Миркин, Ю. Винслав и др.

Проблемами интеграции финансового и промышленного капитала занимаются ведущие **украинские ученые**: Бузько И.Р., Васильченко З.М., Гальчинский А., Лукинов И.И., Козаченко А.В., Соколенко С.И., Луцишин З.О. и др.

Развитие корпоративного менеджмента можно представить схематично в виде четырёх исторических этапов (рис. 1.1.)

Вопросы, которые решает корпоративный менеджмент тесно связаны с макроэкономическими планами государства, пос-

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПОНЯТИЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

кольку напрямую связаны с решением задач **государственного управления.**

Наибольшей (глобальной) корпоративной структурой в обществе и является государство, которое на соответствующих законодательных и экономических отношениях объединяет в себе государственный аппарат управления, производственный потенциал (государственный сектор экономики) и финансовые ресурсы (формирование государственного бюджета). Поэтому теоретические основы корпоративного менеджмента решают задачи макро- звеньев управления общества: структуры государственной власти, экономических отношений, состояния финансовой системы страны.

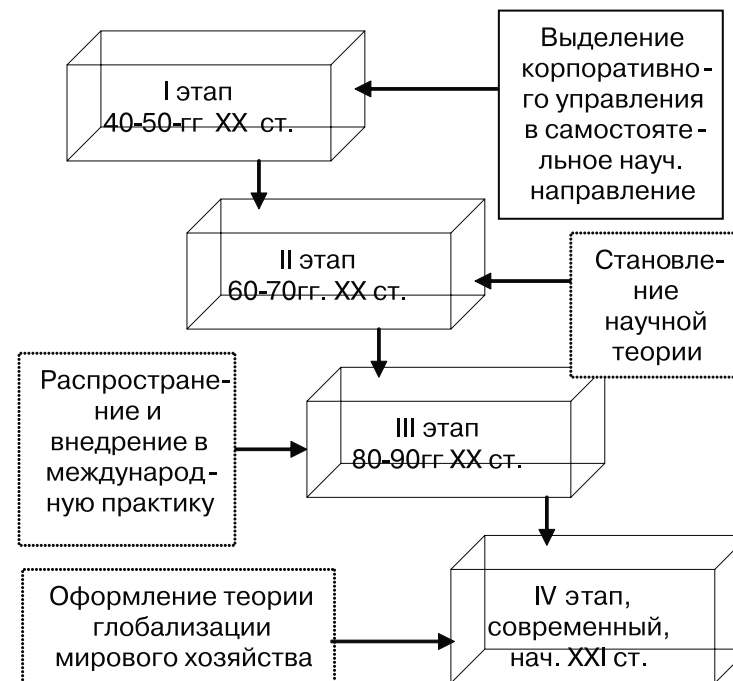


Рис. 1.1. Этапы развития теории корпоративного менеджмента

1.3. Основные понятия.

Структура корпоративного менеджмента

Менеджмент – это система целенаправленного воздействия субъекта управления на объект с целью получения запланированного результата.

В теории управления уже выделились несколько самостоятельных научно-практических направлений – это производственный менеджмент, инвестиционный (финансовый), кадровый (управление персоналом), бюджетный и другие. В каждом научном направлении изменяются субъект и объект управления, но суть процесса управления остаётся прежней.

Так и в корпоративном менеджменте возникают новые субъекты и объекты, прослеживается специфика отношений, появляются новые акценты, но суть процесса управления не изменяется.

Корпоративный менеджмент – это система управления корпоративными отношениями и интегрированными структурами с целью достижения эффекта синергии.

Эффект синергии – это результат совместной деятельности нескольких хозяйствующих субъектов, который не равен арифметической сумме их результатов хозяйственной деятельности вне интегрированных связей.

Эффект синергии для упрощённого понимания был определён Игорем Ансоффом формулой « $2+2=5$ », то есть совместная деятельность нескольких субъектов для достижения общей цели даёт более высокий хозяйственный результат, чем их разрозненная деятельность для достижения той же поставленной цели.

С точки зрения науки математики, эта формула выглядит сомнительно, но синергитический результат подтверждён другими естественными науками: в биологии, анатомии, физике, химии. В науке экономике этот результат имеет особое значение, поскольку все макроэкономические показатели формируются с его учётом (эффект мультипликатора).

Объект корпоративного менеджмента – корпоративные или интегрированные структуры, объединяющие несколько само-

стоятельных хозяйствующих единиц, объединённых едиными целями и технологическим процессом (не обязательно производственным).

Субъект корпоративного менеджмента – управляющая структура (Верховный Совет, министерство, Совет директоров, правление, департамент, ректорат и пр.), реже – отдельный управляющий, директор и пр.

Функции корпоративного менеджмента:

- 1) планирование (стратегическое и оперативное),
- 2) организация (формирование организационных структур),
- 3) координация (схемы взаимоотношений между участниками корпораций),
- 4) контроль (анализ, учёт и контроль внутрикорпоративной деятельности).

Как видно, функции корпоративного менеджмента не отличаются от стандартных функций управления, а только имеют свою специфику. Специфика проявляется в сложности внутрикорпоративных организационных связей, особенностях бухгалтерского учёта (консолидированной отчётности), системы налогообложения (в развитых странах корпоративные структуры облагаются налогом по повышенной ставке налога на прибыль, поскольку имеют производственные и финансовые преимущества в хозяйственной деятельности в сравнении с малыми и средними предприятиями; таким образом, они выполняют и социальную функцию в государстве, формируя значительную статью доходов государственного бюджета).

Задача корпоративного менеджмента – формирование системы хозяйственных связей (производственных, финансовых, научно-исследовательских, транспортных, информационных и пр.) для достижения высокого социально-экономического результата.

Структура – упорядоченная уровневая система объектов и субъектов корпоративного менеджмента.

Можно выделить 5 уровней объектов и субъектов корпоративного менеджмента. Эти уровни характеризуют плавный переход

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

проблем макроэкономического уровня к микроэкономическому. Если на первом – макроуровне – корпоративный менеджмент изучает взаимосвязи и совместный результат деятельности отдельных государств и основными инструментами является экономическая политика государств, стратегия транснациональных корпораций и мировые финансовые потоки, то на микроуровне корпоративный менеджмент изучает отношения по поводу формирования акционерного капитала и основными инструментами являются: акционерное общество, ценные бумаги, фондовый рынок.. Схематично структура корпоративного менеджмента представлена на рис. 1..2.

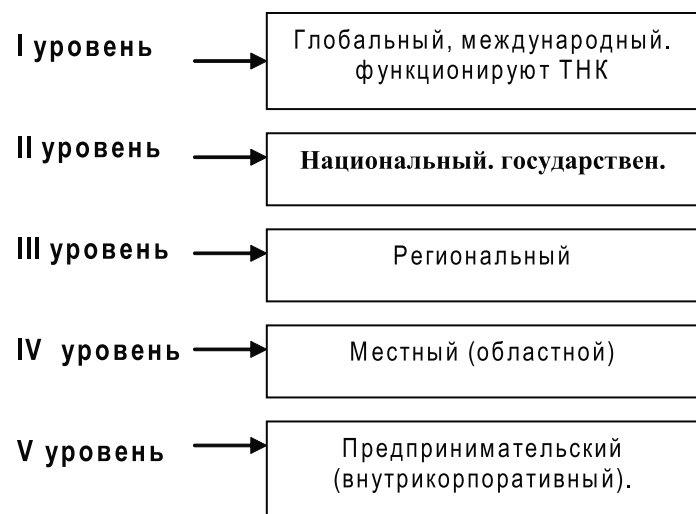


Рис. 1.2. Структура корпоративного менеджмента

Глобализация экономики в мировом сообществе предполагает изучение корпоративных отношений на межгосударственном уровне. Эти отношения воплощаются в связи между государствами, между государствами и транснациональными корпорациями, между транснациональными корпорациями и хозяйствующими субъектами разных стран мира. Функции и методы

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПОНЯТИЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

управления на межгосударственном уровне – это первый иерархический уровень корпоративного менеджмента.

Государство и структура государственного хозяйства – это второй уровень отношений, которые изучает корпоративный менеджмент. Базовыми понятиями этого уровня являются: государственная структура власти, экономические отношения, финансовая система, производственный потенциал.

Следующий уровень – это монополистические и олигополистические структуры отраслевого или многоотраслевого назначения, которые в процессе хозяйственной деятельности и отраслевых особенностей уже сложились или только формируются в экономике. Такие структуры стандартно существуют в военно-промышленном комплексе, космической промышленности, металлургическом, нефтехимическом и машиностроительном комплексах. На этом уровне корпоративный менеджмент решает также актуальные вопросы организации и функционирования макроструктур и их взаимоотношения с государством, поскольку именно эти структуры являются базой национальной экономики.

Четвертый уровень в структуре корпоративного менеджмента – это стандартные корпоративные структуры, которые формируются в экономике в результате целесообразности интеграции и проведения совместной хозяйственной деятельности. Это любые корпоративные объединения (ФПП, холдинги концерны, альянсы, ассоциации, банковские группы, коммерческие союзы и т.п.) межнационального, национального, областного или местного уровня.

И пятый уровень – внутрикорпоративный менеджмент, который изучает вопросы формирования и управление акционерным капиталом и любые предпринимательские объединения (совместные предприятия, союзы и др.).

В Украине в соответствии с существующей законодательной базой (Закон « Об акционерных обществах») термин « корпоративное управление» стал синонимом управления акционерным капиталом и акционерным обществом. Но из представленной

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

пятиуровневой структуры корпоративного менеджмента видно, что управление акционерным обществом и соответствующее управление акционерным капиталом – это только меньшая часть отношений, которые изучаются корпоративным менеджментом. Это только один уровень корпоративных структур и корпоративных отношений.

1.4. Развитие корпоративного менеджмента в Украине. Анализ законодательной базы

Интеграционные тенденции, присущие мировой экономике в целом, оказывают влияние и на формирование украинского корпоративного сектора. Для этого есть и внутриэкономические объективные предпосылки. Современная украинская экономическая система – это наследие экономики административного типа (наследие советского периода) с высоким уровнем централизации промышленности.

Высоким уровнем концентрации характеризовалась и украинская дореволюционная промышленность. Это касалось рынка угля и стали, машиностроения. Кроме того, функционировал мощный государственный комплекс.

К началу переходного периода и рыночных отношений (1991г.), экономика Украины была (и остается) крайне монополизирована (как и экономическая промышленность всего бывшего СССР). Центральная идея социалистической модели развития производительных сил состояла в глобальном обобществлении производства. Естественным следствием данной «аксиомы» стала высочайшая степень централизации экономики.

В 1990 году производство средств производства составляло 69,5% общего объема производимой продукции, монополия государственной собственности (доля государственного сектора в народном хозяйстве) превышала 90%. В практической плоскости ставка была сделана на концентрацию капитала за счёт на-

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПОНЯТИЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ращивания мощностей предприятий и расширения их размеров путём создания производственных и научно-производственных объединений. С учётом отраслевой специфики создавались также комбинаты (чёрная и цветная металлургия, химическая, нефтехимическая промышленность), тресты (строиндустрия). Детищем более позднего периода стали межотраслевые научно-технические комплексы (например, сварки на базе института им. Патона в г. Киеве) (МНТК).

В итоге количество ПО и НПО в Украине к 1990 г. составило 883 (11,6% от общего числа предприятий и объединений, стоящих на самостоятельном балансе). Они производили 55,1% совокупного общественного продукта и давали работу 53% промышленно-производственного персонала.

Существовавшая централизация в экономике административного типа имела свои преимущества – она обеспечивала высокий уровень концентрации ресурсов, что создавало предпосылки для решения крупных социально-экономических задач.

Однако, система управления (менеджмент) в интегрированных структурах имела серьёзные недостатки, которые практически «сводили на нет» преимущества обобществления средств производства. Основным недостатком системы управления сводился к отождествлению понятий централизации средств производства и управления ими. Жёсткая централизация власти, собственности и капитала ограничивала самостоятельность и инициативность действий предприятий и организаций в решении хозяйственных задач.

Переход экономики Украины к рыночной системе хозяйствования обусловил появление множества новых организационно-правовых форм хозяйственной деятельности. В результате приватизации государственного имущества, государственные предприятия преобразуются в акционерные общества и на основе экономической целесообразности создают новые технологические цепочки и корпоративные структуры.

Для развития корпоративных отношений в Украине сформирована соответствующая законодательная база:

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

1. закон Украины «О предприятиях и хозяйственных обществах», 1991г., (предусматривает такие организационные формы предприятий, как концерн, ассоциация, холдинг).
2. закон Украины «Об ограничении монополизма и недопущении недобросовестной конкуренции», 1991г., (регулирует порядок функционирования крупных предприятий, претендующих на монопольное положение на рынке).
3. Указ Президента «Положение о холдинговых компаниях, создаваемых в процессе корпоратизации и приватизации», 1994г. (регламентирует процесс создания холдингов, их виды и порядок деятельности).
4. закон Украины «О промышленно-финансовых группах», 1996г., (предусматривает в качестве головной, материнской компании украинское промышленное предприятие, а не финансовую структуру. Отсюда аббревиатура ПФГ, а не ФПГ, как в международной практике).
5. Концепция формирования и функционирования фондового рынка в Украине, 1996г. (стимулирует развитие фондового рынка – источника фиктивного капитала и корпоративных объединений)
6. закон Украины «О банках и банковской деятельности», 2000г. (декларирует создание банковских корпоративных структур: банковских объединений, финансовых холдинговых групп, банковских корпораций, холдинговых групп, банковских союзов и ассоциаций).
7. закон Украины «Об институтах совместного инвестирования» определяет место и функции основных небанковских финансовых посредников – инвестиционных фондов и компаний, паевых инвестиционных фондов (ПИФов).

И прочие законодательные акты и документы, которые регламентируют деятельность интегрированных структур в стране. Однако, перечисленная законодательная база допускает формирование крупных производственно-финансовых систем, но не стимулирует их деятельности и развития.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПОНЯТИЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В Украине нет официальной статистики по количеству официально зарегистрированных холдингов, ФПГ, концернов, консорциумов, банковских групп. Нет соответствующего налогового законодательства, с помощью которого можно регулировать хозяйственную деятельность корпораций. Отсутствие реальной информационной и статистической базы ограничивает и развитие методического инструментария корпоративного менеджмента.

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

2.1. Формирование корпораций

В современных условиях сфера деятельности крупнейших корпораций охватывает не один десяток отраслей. По мере совершенствования процесса обработки, разделения технологического процесса на этапы, развития хозяйственных связей уже на рубеже 70-х годов появляются возможности сочетания в одном хозяйственном звене чисто вертикальных связей по технологической цепочке и горизонтальных по видам деятельности. Образуется матричная структура корпораций со сложным переплетением производств, многоотраслевых отделений. Соответственно меняется содержание и понятие процессов диверсификации, вертикальной и горизонтальной интеграции. Основным звеном организационной структуры корпораций становятся стратегические хозяйственные единицы, которые функционируют на известной автономии (самостоятельный баланс, управление, выход на рынок и т.п.) и кооперируются между собой в рамках одной организации по любым производственным, хозяйственным и финансовым вопросам.

Анализ целей и функций корпораций позволяет сделать следующие выводы:

1. Корпорация представляет собой интегрированный инвестиционный институт, нацеленный на обеспечение расширенного воспроизводства капитала за счет вложений в крупномасштабное производство конкурентоспособной и, как правило, экспортно ориентированной продукции. Конечная цель корпорации – экспансия и закрепление на определенном сегменте рынка.

2. Состав корпорации образуется из двух тесно связанных подсистем – финансово-кредитной и производственно-технологической. Каждая из этих подсистем включает такой набор организаций, учреждений, предприятий той или иной формы

собственности (бизнес-единицы), который обеспечивает полностью замкнутый цикл расширенного финансового и товарного воспроизводства – от первоначального финансирования. Состав корпорации целесообразно ограничить теми и только теми бизнес-единицами, которые принимают участие в производстве и продвижении на рынок продукта корпорации.

3. Статус корпорации создает организационные предпосылки для извлечения достаточно высокого эффекта, в том числе и экономического, от прямого взаимодействия финансовых и производственных структур.

Финансовые структуры (банки) получают возможность:

- увеличить свою финансовую базу за счет расширения клиентуры;
- расширить спектр корпоративных финансовых услуг, активно используя финансовый лизинг, клиринг, фьючерсы, форфейтинг, овердрафт, андеррайтинг и другие операции;
- повысить объем предоставляемых ссуд и кредитов участникам корпорации;
- ускорить обращение финансовых средств и прохождение платежей в рамках корпорации, ввести современные платежные средства и технологии банковского обслуживания;
- разобрать и ввести компенсационные механизмы, обеспечивающие устойчивость развития и защиту от дестабилизирующих воздействий неустоявшегося финансового рынка и государственного вмешательства.

Производственно-технологический блок получает возможность:

- диверсифицировать производство в направлении требований, вытекающих из конъюнктуры спроса на рынке, и закрепитесь на собственном сегменте рынка (нише);
- получать льготное финансирование производственных и инвестиционных программ, стимулирующие ускоренное освоение и выпуск конкурентоспособной продукции;

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

- ввести вертикальную структуру организации управления, обеспечивающую полный и замкнутый цикл расширенного воспроизводства и позволяющую снизить издержки производства и управления, эффективно контролировать денежные потоки, генерируемые бизнесом;
- использовать оптимальные схемы взаиморасчетов со смежниками и значительно снизить налогооблагаемую базу финансовых результатов своей деятельности, приводить оптимальный контроллинг (управление прибылями) на уровне управляющей компании;
- провести целенаправленный технологический и технический трансферт, получить доступ к инновациям и перспективным разработкам;
- повысить конкурентоспособность на внешнем рынке;
- рационально решить задачи продуктивного использования производственной и социальной инфраструктуры.

Рассмотрим два варианта формирования корпорации:

1. конгломеративный, предусматривающий формирование:

- на первом этапе – финансовой подсистемы корпорации, включающей в качестве элементов головной универсальный банк, инвестиционный банк, дочерние и аффилированные – региональные банки, страховую компанию и некоторую совокупность других финансовых учреждений (пенсионные и иные фонды, консалтинговые фирмы, брокерские и дилерские фирмы и т.д.);
- на втором этапе – производственно-технологической подсистемы корпорации, включающей то, что попадет в сферу интересов финансовой подсистемы корпорации;

2. **проблемно-ориентированный**, предусматривающий первоначальное создание исходного прототипа корпорации и затем его дальнейшее развитие.

Аргументы «за» и «против» каждого из вариантов представлены в таблице 2.1

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

Таблица 2.1

Характеристики вариантов формирования корпораций

Конгломеративный вариант	Проблемно-ориентированный вариант
Аргументы «за»	Аргументы «против»
<p>Относительная простота организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • однородность системы; • меньшее количество потенциальных участников; • конкретные критерии достижения цели (объем интегрированных ресурсов, количество субъектов, масштаб влияния холдинга) <p>Аргументы против:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нет соответствия конечной цели из-за неопределенности. (из множества полубанкrotов можно сформировать только кредитное общество по принципу мафиозного сотрудинчества). 2. Отсутствуют критерии преимущества для разных потенциальных кандидатов 3. Отсутствуют дополнительные аргументы (о перспективах развития промышленного компонента корпорации) 4. Отсутствует возможность прогнозирования структурно-экономических рисков. 5. Отсутствует в Украине база для долгосрочного (стратегического) планирования 	<p>Аргументы за:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность на начальном этапе определить целевую направленность корпорации. 2. Возможность на основе поставленной цели определить критерии целесообразности каждого элемента корпорации. 3. Возможность на ранних этапах формирования разработки стратегических планов развития. 4. Возможность декларировать социально значимые цели инвестиционной деятельности <p>Аргументы против:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сложность реализации, из-за отсутствия в Украине даже методической базы для организации такой работы на начальном этапе формирования прототипа корпорации. <p>«Золотые парашюты» (личные материальные интересы) для первых лиц компаний, под которыми имеется в виду обязательность создания исключительных условий на всю жизнь, как результат корумпированных отношений</p>

Поскольку очевидны значительные аргументы экономического характера в пользу проблемно ориентированного варианта, а его недостатки лежат только в области интеллектуальных трудностей и размеров «золотого парашюта», то целесообразен выбор этого варианта.

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Структура и макросреда функционирования корпорации представлена на рис.2.1.



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

Преобладающей основой формирования корпорации может быть:

2. финансовая (ФПГ, холдинги, банковские группы),
3. производственно-технологическая (концерн, акционерное общество, ассоциация, консорциум, картель, пул, синдикат, трест).

2.2. Финансово-промышленные группы

Слияние финансового капитала с промышленным и торговым, и создание на этой основе финансово-промышленных групп (ФПГ) отражает объективные тенденции современного индустриального развития экономики. ФПГ образовались и функционируют как базис экономики зарубежных стран и их интеграционного сотрудничества. Согласно данным ООН, около четырёх десятков крупнейших финансово-промышленных объединений контролируют половину промышленного производства и внешнеторговых операций мира

Промыленно-финансовую группу (ПФГ) Закон Украины «О промышленно-финансовых группах» определил как объединение промышленных, сельскохозяйственных предприятий, банков, научных и проектных учреждений и организаций всех форм собственности. ПФГ создаётся решением Правительства Украины на определённый срок с целью реализации государственных программ развития приоритетных отраслей экономики и структурной перестройки экономики Украины, в том числе и программ, предусмотренных международными договорами, производства продукции и получения прибыли. Головное предприятие ПФГ изготавливает конечную продукцию, уплачивает налоги, не имеет льгот по налогообложению, кроме освобождения от экспортно-импортных пошлин и таможенных сборов в случаях экспорта или импорта промежуточной продукции. Конечная продукция – с целью производства которой и создаётся ПФГ. Закон гарантирует сохранение за банками – участниками



Рис. 2.3. Схема взаимосвязей холдинговой структуры и субъектов рынка

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

ПФГ приобретённых ими прав собственности и других имущественных прав после реорганизации, ликвидации ПФГ.

Предусматривается, что внутренние цены не должны быть ниже себестоимости, государственное регулирование цен на промежуточную продукцию не применяется, банку – участнику ПФГ разрешается производить клиринговые зачёты задолженности по платежам за промежуточную продукцию между участниками и головным предприятием, а также между участниками ПФГ.

Выбор ПФГ как формы интеграции организационных структур обуславливает активный выход таких объединений на первичный рынок ценных бумаг. При этом промышленно-финансовые объединения могут добиться снижения своего финансового левериджа. Под этим понимается степень использования заёмных средств, что упрощённо может быть представлено как коэффициент соотношения заёмного и собственного капитала. Этот коэффициент измеряется отношением суммы долгосрочной задолженности предприятия (обычно по облигационным займам) к размерам акционерного капитала (сумма обыкновенных и привилегированных акций). Вопрос о том, каким должно быть это соотношение, не имеет однозначного ответа. С одной стороны, высокий коэффициент заёмных средств в структуре капитала может быть весьма невыгоден для акционеров: это происходит в тех случаях, когда заёмные средства используются финансово-промышленной группой удачно и отдача от инвестирования превышает расходы на выплату процентов. В таком случае увеличиваются дивиденды и растёт рыночный курс акций. С другой стороны, получение заёмных средств ставит проблему обслуживания задолженности, что всегда сопряжено с риском падения платёжеспособности. В некоторых странах соотношение заёмного и собственного капитала регулируется нормативным порядком. Принято считать, что если коэффициент отношения заёмного капитала к собственному в промышленном объединении превышает 30%, то финансовый леверидж такой компании высок.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

В целях предотвращения негативных последствий при создании ПФГ, реализации интересов государства, *регистрационный орган должен быть специализированным самостоятельным органом*, который бы углублённо занимался экспертизой проектов создания ПФГ, вёл не только реестр, но и осуществлял государственный надзор за их деятельностью, поскольку их влияние на состояние экономики и финансовой системы может быть значительным. Пример организационной структуры финансово-промышленной группы приведен на рис. 2.2.

2.3. Холдинги и парахолдинговые организации

Под **холдинговой компанией** понимается организационная структура (любой формы собственности), контролирующая одну или несколько дочерних фирм.

Положением о холдинговых компаниях в Украине предусмотрено их образование в результате:

1. Учреждение их органами, уполномоченными управлять государственным имуществом, государственными органами приватизации самостоятельно или вместе с другими учредителями.

2. Поглощение одного хозяйствующего субъекта другим (приобретение контрольного пакета акций) в процессе приватизации.

До сегодняшнего времени процесс образования холдингов в Украине происходит преимущественно по 1-му пути, т.е. холдинговые компании учреждаются «сверху» или «по-министерски».

Наиболее активно образование холдингов происходит в финансовых структурах. Главная причина их создания заключается в упрощении управления огромными массами денежного капитала за счёт диверсификации финансовых учреждений и образования финансового центра – холдинг-компаний.

Холдинговые структуры представляют собой важное звено так называемой системы участия, при помощи которой финансисты подчиняют себе формально независимые компании, располагающие капиталами, во много раз превосходящими их собс-

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

твенные. Внешне деятельность холдингов заключается только в управлении пакетом акций и получении дивидендов и доходов от биржевых операций. В действительности холдинг, приобретающий пакет акций, получает возможность влиять на управление и хозяйственную деятельность подконтрольной компании.

В настоящее время холдинги в экономике развитых стран – это финансовый центр и мозг любой крупной корпорации; все стратегические решения по развитию компании принимаются руководством холдинга.

На практике различают:

1) чистые холдинги – уставной капитал которых более чем на 50% сформирован из акций дочерних компаний. Как правило это финансовые центры, которые непосредственно не занимаются производственной деятельностью, а работают исключительно на финансовом рынке (как в государственном, так и негосударственном секторе);

2) смешанные холдинги – в уставном капитале которых меньше 50% акций дочерних компаний; большую часть уставного фонда составляют собственные средства. Как правило, эти корпорации самостоятельно занимаются производственной деятельностью и не участвуют в спекулятивных операциях на фондовом рынке.

Холдинговые структуры, сформированные на базе государственных интересов с целью сохранения прежних устоявшихся производственных связей и иерархии власти (что зачастую сопровождается устоявшейся цепочкой коррупции) можно назвать парахолдинговыми структурами, или производными холдингами. Они имеют место в рыночной экономике, более того, они должны организовываться и работать на конкурентном рынке в равных условиях с чистыми и смешанными холдингами.

Единственное образующее начало холдингов – возможность получения дополнительной выгоды от консолидации капиталов и расширения сферы влияния на основе ассертивного поведения – реализовать собственные интересы, не нарушая чужих прав.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

Иными словами, холдинг формируется для надежного и достаточного прибыльного вложения средств на основе целенаправленной консолидации акций (паев) торговых, промышленных, финансовых, инвестиционных, промышленных, транспортных и других структур.

Принципиально важным фактором для принятия решения руководством банка о целесообразности образования неформальных холдингов, которые могут создаваться на основе слияния и поглощения фирм и компаний с участием банка, является оценка эффекта синергизма.

Оценка эффекта синергизма в приращении стоимости холдинга базируется на анализе дополнительных преимуществ от объединения частей в новую структуру, т.е. на том, что стоимость нового образования может стоить больше, чем сумма стоимостей частей до объединения. Эта дополнительная стоимость, появляющаяся при объединении компаний, может возникнуть в результате проявления положительных влияний любого из следующих условий.

1. Вертикальная интеграция – ситуация, когда поглощаемая часть находится на другом уровне (выше или ниже) технологической цепочки какого-либо производственного процесса, производимом поглощающим холдингом. Такая интеграция может обеспечить более низкие издержки обращения или более эффективное распределение ресурсов, например поглощение и присоединение филиала к банку. Оба результата положительно влияют на доходы или денежные потоки объединенной группы.

2. Горизонтальная интеграция – ситуация, когда поглощаемый объект идентичен по направлению деятельности и имеет неиспользованные совместимые производственно-технологические ресурсы или маркетинговые возможности, которыми могло бы воспользоваться материнское предприятие (покупка дочернего банка). Это способствует сокращению производственных издержек, расширению масштабов операций, мобильности финансовых ресурсов.

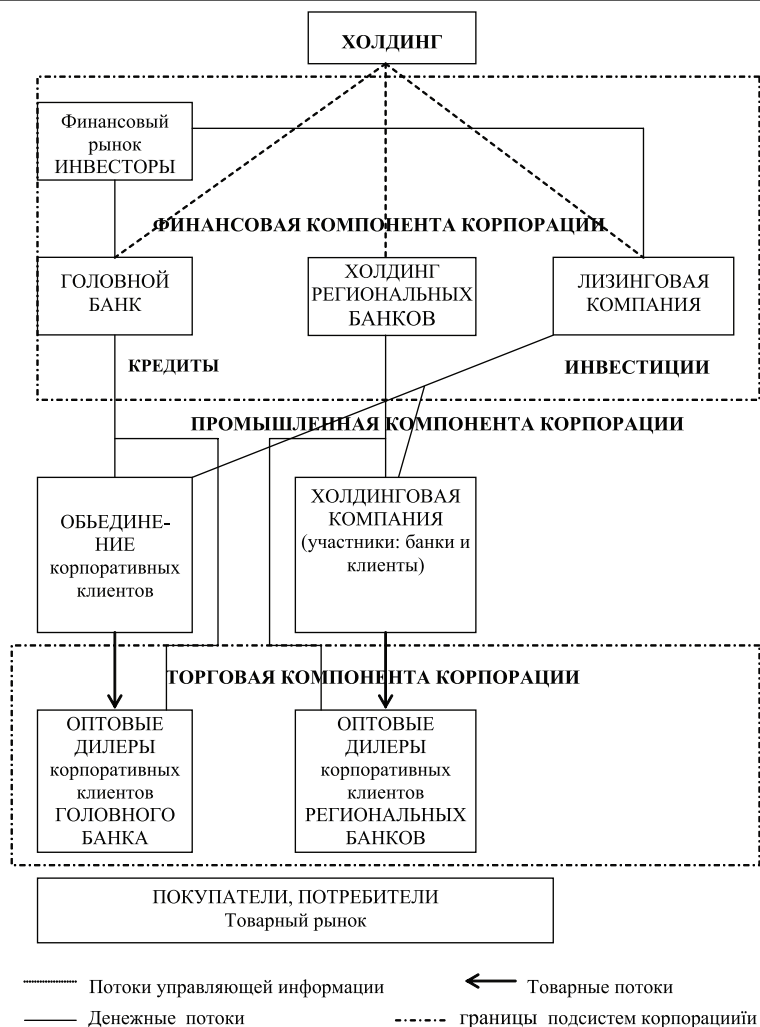


Рис. 2.3. Схема взаимосвязей холдинговой структуры и субъектов рынка

3. **Использование финансовых возможностей** – поглощаемая часть может иметь неиспользованные возможности для получения кредитов или для осуществления эмиссии собственных ценных бумаг (обмен долями капиталов банка и предприятия).

4. **Усиленный поток денежных средств** – поглощаемый объект может иметь привлекательные потоки денежных средств, например широкая клиентская база банка.

5. **Диверсификация** – возможность сокращения риска посредством приобретения организации со специализацией в другой области деятельности (банк – страховая компания) или в другом регионе.

6. **Рыночная недооценка** – недооценка рынков стоимости поглощаемого объекта или тех выгод, которые обеспечит приобретение данной фирмы.

7. **Избыток наличных средств** – поглощающая группа может иметь большие резервы денежных средств, которые можно использовать через присоединяемую компанию, тем самым обеспечивая возможность перелива капитала в другую отрасль.

Схема взаимосвязей холдинговой структуры и субъектов рынка представлена на рис. 2.3.

2.4. Банковские объединения

В качестве формы образования банковской группы ниже рассматривается самоорганизация, саморегулирование, формирование рынка за счет складывающихся в течение определенного срока связей, посредством участия (в том числе путем перекрестного владения акциями, что законодательно запрещено в рамках официальных ФПГ), личной унии, долгосрочных кредитных обязательств и иных видов зависимости предприятий и организаций, привлекаемых в холдинговую группу (корпорацию).

На практике само организованные и саморегулирующиеся корпорации решают, как минимум, две проблемы:

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

- обеспечение гарантированного доступа к финансово-кредитным и материально-техническим ресурсам;
- наиболее надежное и прибыльное размещение капитала.

Организованные таким образом компании-группы (корпорации) не имеют сколько-нибудь четко очерченных организационно-правовых рамок, предписанных форм и государственной регистрации. Характерная особенность таких групп – отсутствие какой бы то ни было формально закрепленной структуры. Это позволяет гибко реагировать на текущие рыночные изменения и не позволяет вчинить иск компании-группе, поскольку в гражданском обороте можно только иметь дело с отдельными фирмами, входящими в группу, но не с группой как таковой. В условиях жесточайшей фискальной политики налоговых служб данный фактор трудно переоценить.

Законом Украины «О банках и банковской деятельности» от 7.12.2000г. утверждены формы и принципы деятельности банковских корпоративных структур (статьи 9-13 Закона).

В соответствии с Законом, банки имеют право создавать банковские объединения таких типов: банковская корпорация, банковская холдинговая группа, финансовая холдинговая группа. Банки могут быть участниками промышленно-финансовых групп с соблюдением требований антимонопольного законодательства Украины.

Банковское объединение создается по предварительному согласию Национального банка Украины и подлежит государственной регистрации путем внесения соответствующей записи в Государственный реестр банков.

Порядок получения разрешения на создание банковского объединения и порядок его государственной регистрации устанавливаются Национальным банком Украины. Банк может быть участником лишь одного банковского объединения.

Участники банковского объединения могут выйти из его состава с сохранением взаимных обязательств и соблюдением условий заключенных договоров с другими субъектами хозяйствования.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

Банковское объединение обязано публиковать в официальных печатных изданиях – газете «Правительственный курьер» или «Голос Украины» информацию о создании банковского объединения по определенной Национальным банком Украины форме, об изменениях и о прекращении его деятельности, а также консолидированную отчетность по форме, установленной НБУ.

Банковская корпорация

Банковская корпорация – это юридическое лицо (банк), основателями и акционерами которой могут быть исключительно банки. Банковская корпорация создается с целью концентрации капиталов банков – участников корпорации, повышения их общей ликвидности и платежеспособности, а также обеспечения координации и надзора за их деятельностью.

Банковская корпорация подлежит регистрации в Национальном банке Украины и заносится в Государственный реестр банков. Уставной капитал банковской корпорации должен отвечать общим требованиям Национального банка Украины относительно уставного капитала создаваемого коммерческого банка.

Учредительный договор и устав корпорации должны включать положения относительно обеспечения выполнения корпорацией и ее членами своих финансовых обязательств и ответственность за результаты совместной деятельности с целью обеспечения интересов кредиторов и вкладчиков.

Банки, которые вошли в банковскую корпорацию, передают корпорации полномочия на осуществление отдельных операций и обеспечивают централизацию выполнения отдельных функций. Централизации в границах банковской корпорации подлежат:

- выполнение расчетов как среди членов корпорации, так и за ее пределами;
- операции на рынках денег и капиталов;
- установление и ведение корреспондентских счетов (в национальной и иностранных валютах);

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

- мониторинг кредитных рисков;
- разработка и принятие общих для членов банковской корпорации правил и процедур выполнения операций и внутренней отчетности;
- формирование внешней отчетности;
- внутренний аудит.

Перечень централизованных функций может быть расширен по согласию банков – членов корпорации.

Банковская корпорация выполняет функции расчетного центра для банков – членов корпорации и не осуществляет непосредственного обслуживания клиентов (физических и юридических лиц, кроме банков и других финансовых учреждений). Все банки – члены корпорации выполняют свои расчеты и платежи (как в национальной, так и в иностранных валютах) исключительно через свои корреспондентские счета, открытые в Национальном банке Украины или непосредственно в банковской корпорации.

Банки, которые вошли в банковскую корпорацию, сохраняют свою юридическую самостоятельность в границах, обусловленных их уставами и уставом банковской корпорации. Банки, которые вошли в банковскую корпорацию, не могут входить в другие банковские объединения, кроме как по согласию корпорации (исключение – участие в профессиональных ассоциациях, созданных не на коммерческих основах). Банки, которые вошли в банковскую корпорацию, должны во всех своих документах, заключенных соглашениях и т.п. указывать свою принадлежность к корпорации.

Банковская холдинговая группа

Банковская холдинговая группа – это банковское объединение, в состав которого входят исключительно банки.

Материнскому банку банковской холдинговой группы может принадлежать не меньше 50 процентов акционерного (паевого) капитала или голосов любого из других участников группы, которые являются его дочерними банками. Дочерний банк не име-

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

ет права владеть акциями материнского банка. В случае, если дочерний банк приобрело право собственности на акции материнского банка, он обязан отчуждать их в месячный срок.

Банковские холдинговые группы разрешается создавать лишь при условии, что соглашение об их создании предусматривает возложение на главный банк группы дополнительных организационных функций относительно банков – членов группы, а также создание системы управления общей деятельностью.

Банковский надзор за деятельностью банковской холдинговой группы осуществляется на индивидуальной и консолидированной основе. Материнский банк обязан подавать консолидированный финансовый и статистический отчеты группы.

Материнский банк банковской холдинговой группы отвечает по обязательствам своих членов в границах своего взноса в капитале любого из них, если другое не предусмотрено законом или соглашением между ними.

Финансовая холдинговая группа

Финансовая холдинговая группа может создаваться преимущественно или исключительно из учреждений, которые предоставляют финансовые услуги, причем среди них может быть по меньшей мере один банк, и материнская компания должна быть финансовым учреждением.

Материнской компании может принадлежать больше 50 процентов акционерного (паевого) капитала любого из участников финансовой холдинговой группы.

Материнская компания финансовой холдинговой группы обязана подавать надзорным органам консолидированный финансовый и статистический отчеты группы соответственно требованиям Закона.

Материнская компания финансовой холдинговой группы при осуществлении своей деятельности по управлению и координации деятельности его членов имеет право устанавливать правила, которые являются обязательными для членов финансовой холдинговой группы.

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Материнская компания финансовой холдинговой группы отвечает по обязательствам своих членов в границах своего вноса в капитал любого из них, если другое не предусмотрено законом или соглашением между ними.

Банковские союзы и ассоциации

С целью защиты и представления интересов своих членов, развития межрегиональных и международных связей, обеспечение научного и информационного обмена и профессиональных интересов, разработки рекомендаций относительно банковской деятельности банки имеют право создавать неприбыльные союзы или ассоциации.

Банковские союзы и ассоциации не имеют права заниматься банковской или предпринимательской деятельностью и не могут быть созданы с целью получения прибыли.

Ассоциация (союз) банков является договорным объединением банков и не имеет права вмешиваться в деятельность банков – членов ассоциации (союза).

2.5. Концерн. Ассоциация. Консорциум. Акционерное общество

Среди корпоративных объединений на основе промышленного капитала в международной практике сложились следующие их формы: консорциум, концерн, ассоциация, акционерное общество, пул, картель, трест, синдикат.

В украинской практике согласно законодательства (Классификация организационно-правовых форм господарювання // Классификатор Держкомстату України по стандартизації, метрології та сертифікації №288 від 22.11.94р.) в качестве корпоративных форм объединения промышленных предприятий используются концерн, ассоциация, консорциум.

Концерн – одна из форм монополистического объединения предприятий промышленности, транспорта, торговли и банков-

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

ской сферы. Участники концерна сохраняют свою юридическую независимость, но подконтрольны управляющему органу концерна. Создаётся чаще на постоянной основе.

Ассоциация – добровольное объединение (союз) хозяйствующих субъектов всех сфер деятельности на промышленной и финансовой основе для формирования единого технологического цикла. Создаётся чаще на временной основе.

Консорциум – форма интеграции промышленных предприятий и коммерческих банков, объединяющихся для финансирования капиталоемких и наукоёмких проектов. Создаётся как на временной, так и на постоянной основе.

Акционерное общество (закрытого или открытого типов) – союз юридических и физических лиц с целью объединения их финансовых капиталов путём выпуска (эмиссии) и продажи акций (простых и привилегированных).

Корпоративные объединения создаются на договорной основе с целью решения общих вопросов и проблем: в области производства, финансирования проектов и накопления капитала, в научной и инновационной сферах, в области сбыта и транспортировки товаров, в коммерческой деятельности.

Объединения хозяйствующих субъектов чаще всего создаются по отраслевому или территориальному признаку, поскольку именно эти принципы являются рационально обоснованными и исторически сложившимися.

Участники корпоративных структур сохраняют юридическую и финансовую самостоятельность: они самостоятельно закупают сырьё и материалы, проводят маркетинговые работы (рекламную кампанию), имеют собственный административный аппарат.

Общим для всех рассмотренных форм объединений является осуществление единого стратегического управления посредством создания соответствующего центра управления – совета директоров, совета правления, координационного центра и т.д. чем шире сфера совместной деятельности производственных и финансовых структур, тем обширнее перечень вопросов стра-

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

тегической и оперативной деятельности, решаемых в рамках совместного управления. Сфера совместной деятельности участников корпоративных объединений, создаваемых по принципу кооперации на временной основе, с течением времени может расширяться, а связи между ними становятся глубже и прочнее. Такие тенденции в сфере корпоратизации промышленно-финансового сектора обуславливают необходимость создания соответствующих их особенностям систем управления.

На рис. 2.4. представлены характерные особенности корпоративных объединений, используемых в украинской практике: ассоциации, консорциума, концерна и акционерного общества. Характерные особенности учитывают сходства и различия в юридической организации, целях, юридической самостоятельности, едином управлении и периоде существования.

В украинской экономике имеются все предпосылки для функционирования концернов и консорциумов, поскольку объединения предприятий по признаку технологической общности были заложены ещё в командно-административной системе бывшего СССР и назывались отраслевыми комплексами.

Рост эффективности производства при создании корпоративных структур обеспечивается за счёт рационального использования всех видов ресурсов, комплексной переработки сырья и материалов, сокращением затрат на реализацию научных разработок, организацию маркетинговых программ и сервисного обслуживания продукции.

Объединение промышленного, финансового и торгового капиталов способствует долгосрочному кредитованию, поддержке инновационной политики и научному прогрессу во всех сферах хозяйственной деятельности.

2.6. Международная корпорация

Международные корпорации представляют собой крупные объединения промышленных, торговых, транспортных или

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

банковских фирм и компаний, деятельность которых выходит далеко за границы стран базирования и обеспечивает им благоприятные позиции в производстве, сбыте, закупках товаров и предоставлении услуг.

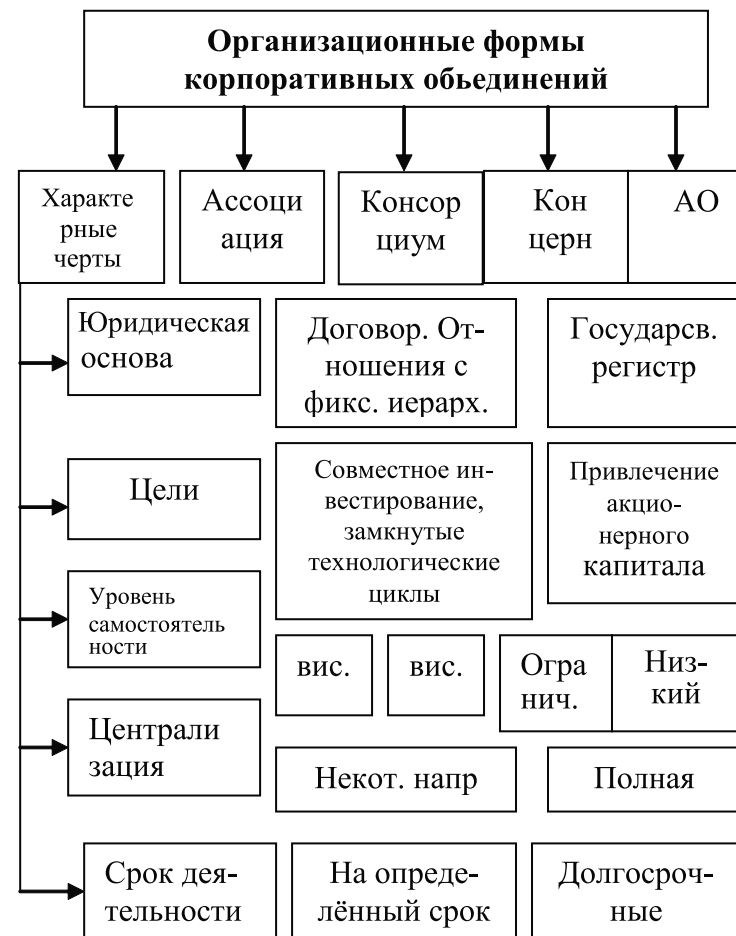


Рис. 2.4. Характерные черты корпоративных объединений

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Первые международные объединения предприятий возникли в 60–80-х гг. XIX в. в сфере добычи, закупки и сбыта минерального сырья. По мере развития международных отношений они создаются в разных секторах мирового хозяйства. В второй половине XX в. формы и характер деятельности международных компаний изменяется. Расширение сферы функционирования крупных корпораций и масштабов мирового хозяйства привело к тому, что международные объединения картельного типа, характерные для первой половины XX ст., уступили место международным концернам и другим могущественным производственным фирмам. Международные объединения нового типа не удовлетворяются деятельностью на ограниченных территориях, как это чаще всего происходило в колониальную эпоху, а руководствуются концепцией глобальной экспансии. Они рассматривают все мировое хозяйство как сферу приложения своего капитала.

Возникновение международных производственных формирований является закономерным результатом развития разделения труда и производственной кооперации. В самом деле, участие предприятий в разделении труда ведет к их специализации, которая сопровождается ростом концентрации производства и капитала, то есть увеличением масштабов самих предприятий. В условиях рыночной экономики концентрация является фактором выживания в конкурентной борьбе, обеспечивая снижение затрат производства, возможность проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), эффективную рекламу, минимизацию накладных затрат и других затрат. Таким образом, корпорации становятся международными по следующим причинам:

1. В поисках новых рынков.
2. В поисках сырья.
3. В поисках новых технологий.
4. В поисках экономической эффективности производства и финансовой выгоды.
5. Избежание препятствий политического и законодательного характера.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

6. Диверсификация (вкладывание капитала в разные предприятия).

Статистика ООН сначала рассматривала международные корпорации лишь как большие фирмы с годовым оборотом более 100 млн. долл., которые имели при этом филиалы или дочерние компании не менее чем в шести странах мира. На данное время к этим показателям, которые характеризуют международный статус корпорации, добавлен еще и уровень процента ее продаж, осуществленных за пределами страны базирования, а также часть заграничных активов в общей структуре активов.

В экономической литературе, которая исследует проблемы развития международных корпораций, все они разделены на три группы.

К первой относят так называемые **транснациональные корпорации (ТНК)**, которые представляют собой большие компании преимущественно с национальным акционерным капиталом и характером контроля над деятельностью всей корпорации. ТНК осуществляют свою деловую активность в других странах с помощью организации там филиалов и дочерних компаний, которые владеют самостоятельными службами производства и сбыта продукции, научно-исследовательскими центрами и т.д. Типичными примерами подобных международных корпораций являются американские фирмы «Дженерал моторс», «Форд», ИВМ и «Ексон», швейцарский пищевой концерн «Нестле» и др.

Ко второй группе исследователи включают **многонациональные корпорации (МНК)**. Это тресты, концерны и прочие производственные объединения, которые являются международными фирмами не только по характеру их деятельности, но и по контролю над ними. МНК объединяют национальные компании двух или более стран на производственной и научно-технической основе, которые принадлежат собственникам этих стран. Примером такой многонациональной корпорации является англо-голландский химико-технологический концерн «Юнилевер», который существует с 1907 г., англо-голландский концерн «Роял датч – Шелл», англо-итальянский резинотехнический

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

концерн «Данлоп – Пирелли», итало-французский автомобильный концерн «Фиат – Ситроен».

Многонациональные объединения предприятий исторически возникли прежде транснациональных корпораций, но они не имеют настолько широкого влияния, как ТНК. Наверное, это можно объяснить тем, что в фирмах разной национальной принадлежности ни одна из национальных сторон не занимает доминирующего положения в производстве, которое, бесспорно, наблюдается в транснациональных корпорациях, которые располагают свои активы за границей.

К третьей группе международных корпораций принадлежат так называемые **международные корпоративные союзы**, что наиболее часто выступают в организационной форме консорциумов. Эти образования создаются на производственной, научно-технической и коммерческой основе и представляют собой специальные объединения промышленных, банковских и других концернов, созданных для решения больших экономических задач. Классическим примером такого международного союза концернов является западноевропейский консорциум «Ербас индастри».

Характеризуя современные международные концерны, важно не столько их происхождение, сколько место приложения капитала.

Среди транснациональных фирм есть немало таких, что владеют десятками и даже сотнями больших заводов, расположенных во многих странах мира. Например, корпорация IBM, которая выпускает электронное оборудование, проводит операции в 124 странах, а предприятия нефтяной компании «Ексон» расположены приблизительно в 100 странах мира.

Транснациональные корпорации – важнейшая составная часть международной иерархии в НИОКР, так как для них не существует проблемного барьера к финансовым ресурсам. Они владеют возможностью охватить международный рынок научно-технических кадров, организовать НИОКР и использовать технологические знания в глобальном масштабе. Как результат,

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

400 крупнейших транснациональных компаний выделили на НИОКР в 1992-1993 гг. 173 млрд. долл. (23% мирового уровня финансирования научных исследований).

Основной формой передачи технологий в рамках системы ТНК остается снабжение собственных аффилированных компаний практически всей документацией из центра. Исследовательская работа организована во многих случаях таким образом, что лишь некоторые ее этапы происходят по границе, большая же часть, в особенности стратегически важнейшие элементы НИОКР, выполняются в стране расположения материнской компании.

Особенностью современного этапа развития транснациональных корпораций есть не только обострение конкуренции между ними, но, как свидетельствует практика, возникновение взаимных отношений сотрудничества, которые получили название стратегических альянсов. В рамках этих формирований транснациональные корпорации могут решать разнообразнейшие задачи, которые возникают перед ними на всех трех основных рынках мира.

Тенденция к созданию стратегических альянсов набирает силу, и не исключено, что эти образования в ближайшем будущем будут перерастать в более крепкие союзы транснациональных корпораций. В этом случае состоится их перерастание в многонациональные корпорации, но уже на новом, более высоком этапе их развития.

ТЕМА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ

3.1. Этапы формирования стратегии корпоративной системы

Стратегия – детальная всесторонняя комплексная программа, направленная на обеспечение реализации предназначения (миссии) корпоративной системы и достижения ее целей.

Как следует из данного определения, центральным звеном стратегии, ее ядром, является предназначение как четко выраженная причина существования и цели, определяющие общее направление и ориентиры деятельности корпорации.

Стратегия исходит из реальных возможностей корпорации. Это, прежде всего, реакция корпоративной системы на воздействие внешних и внутренних факторов. Поэтому стратегию необходимо рассматривать как совокупность двух частей: планируемую и реальную (рис.3.1).

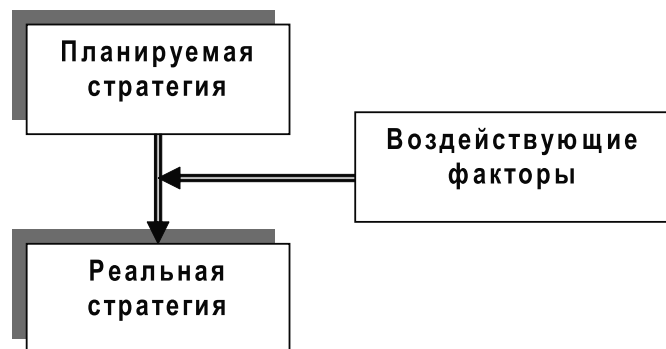


Рис. 3.1. Схема изменения стратегии

Исследования корпоративного менеджмента при формировании стратегии КС в зависимости от степени обобщения учи-

тываемых факторов необходимо разделять на обобщенные и детальные. В рамках обобщенных исследований в зависимости от целей анализа эффективности формируемых стратегий КС выделим концептуальный, операциональный и детальный уровни.

Концептуальный уровень – это установление общих тенденций развития КС, форм и способов их организации, принципов, методов, технологии формирования общей стратегии корпоративной системы и организации внутрикорпоративного хозяйственного механизма по ее реализации.

Операциональный уровень – это разработка инновационной и инвестиционной стратегии, а также механизм построения организации (организационной структуры) корпоративных систем.

Детальный уровень – это последний уровень в декомпозиции общей задачи исследования эффективности формируемой стратегии КС. Он направлен на анализ качества общей и функциональных стратегий корпоративных структур, характеристик многоуровневой организации КС, рассматриваемых на втором и третьем методологических уровнях. Эти исследования проводятся на первом методологическом уровне с достаточно низкой степенью обобщения факторов.

Концептуальные, операциональные и детальные исследования, взаимно дополняя друг друга, образуют единое целое. Использование методологических принципов дает возможность повысить эффективность на каждом уровне прикладных исследований корпоративного менеджмента при формировании стратегии развития корпораций.

В общем виде этапы формирования стратегии можно представить схематично (рис. 3.2)

Алгоритм – это поэтапный порядок формирования стратегии.

С учетом опыта функционирования корпоративных систем в условиях экономики переходного периода предлагается следующий алгоритм формирования стратегии (рис. 3.3).

Хотя Украине с начала 2006 года и присвоен статус «страны с рыночной экономикой», организация производства и корпо-

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

ративного бизнеса на практике пока больше соответствует переходным экономическим отношениям, в связи с высокой тендизацией экономики, коррумпированностью крупного бизнеса, нестабильностью законодательства и политических реформ. Поэтому для данного этапа оптимальна гибкая система планирования стратегии, состоящей всего из трёх основных уровней.

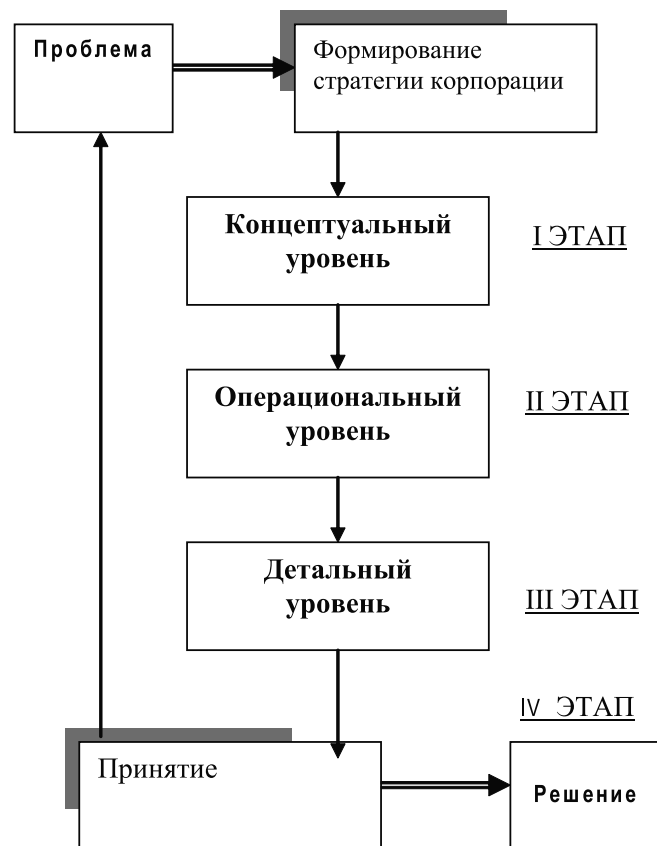


Рис. 3.2. Основные уровневые этапы формирования стратегии корпоративной системы

ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ

3.2. Алгоритм и принципы формирования стратегии

Принципы планирования стратегии определяют требования к стратегии, характер и содержание экономической деятельности корпоративной структуры. Их правильное соблюдение создает предпосылки для эффективной работы корпорации и снижает отрицательные результаты при реализации выбранной стратегии.

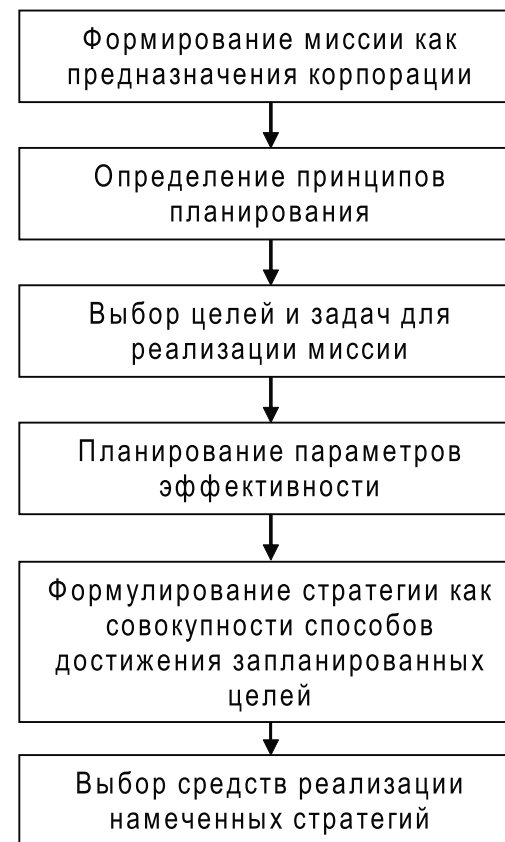


Рис.3.3. Алгоритм формирования стратегии

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Это принципы: единство, непрерывность, гибкость, точность и участие.

Принцип единства (холизма) предполагает, что формирование стратегии должно иметь системный характер. Понятие «система» в данном случае означает существование не просто совокупности элементов, а возникновение новых свойств, не присущих каждому элементу в отдельности. При этом должно обеспечиваться единое направление развития элементов системы, ориентирование на миссию и цели корпорации. Понятие «система» применительно к корпорации описывается категориями «координация» и «интеграция».

Координация представляет собой взаимосвязь и одновременность. Взаимосвязь и одновременность между функциональными бизнес-единицами, входящими в состав корпорации, реализуются на горизонтальном уровне.

Интеграция предполагает единое направление деятельности, общность целей всех элементов в корпорации в рамках вертикального единства ее подразделений.

Принцип непрерывности определяется следующими предпосылками:

- неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений требуют корректировки ожиданий корпорации относительно внешних условий и соответствующих исправлений и уточнений стратегии и планов;
- изменяются не только фактические предпосылки, но и представления корпораций о своих внутренних ценностях и возможностях;
- необходимо обеспечить постоянную вовлеченность работников корпорации в разработку стратегии и плановую деятельность со всеми вытекающими из этого выгодами.

Принцип гибкости взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании процессу разработки стратегии и планов способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. С финансовой точки зрения обеспечение принципа гибкости выражается в до-

ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ

полнительных затратах, причем уровень затрат должен соотноситься с вероятным будущим риском.

Принцип точности предполагает, что стратегия должна быть конкретизирована и детализирована в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности корпорации. Как правило, она характеризует основные цели и общие направления деятельности, потому что количество достоверной информации о будущем.

Принцип участия тесно связан с принципом единства и означает, что процесс разработки стратегии должен привлекать к себе всех, кого он непосредственно затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, объединяет две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом, – оперативное руководство и планирование.

3.3. Сфера действия стратегического планирования

Сфера действия – это круг вопросов и проблем, которые можно решить с помощью стратегического планирования.

Горизонт стратегического планирования зависит от отраслевой принадлежности корпоративной структуры, уровня и качества ее технико-технологической оснащенности, времени воздействия принимаемых решений на развитие корпорации, степени предсказуемости будущего. Большинство американских корпораций разрабатывают пятилетние планы. Для японских корпораций более характерна разработка трехлетних планов.

Украина имеет огромный опыт долгосрочного прогнозирования и планирования (наработанный в советский период), однако он приобретался в условиях относительной стабильности экономики. На современном этапе в украинской нестабильной экономике планы на 1-3 года можно считать долгосрочными.

Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. Руководители организации обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшаются по сравнению с прошлым, и эту посылку закладывают в обоснование плана, т.е. планирование осуществляется от настоящего к будущему. Типичный результат такой практики – постановка оптимистических целей развития, с которыми не сходятся реальные результаты.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и его можно изучать методами экстраполяции. Поэтому здесь важное место должно отводиться анализу перспектив корпорации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе. На рис. 3.4 представлена схема, отражающая сферу действия стратегического планирования применительно к корпоративной системе, действующей в условиях экономики переходного периода.

3.4. Цели корпорации: направления формирования

Цели представляют собой наиболее общие ориентиры деятельности корпоративной структуры в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части. Параметры эффективности деятельности корпорации представляют собой дополнительные количественные цели, устанавливаемые для обеспечения реализации долгосрочных направлений деятельности.

Разработка стратегии всегда вращается вокруг вопроса «как?»: как достичь целей? как обойти конкурентов? как завоевать потребителей? и как усилить долгосрочные позиции организации?

ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ



Рис. 3.4. Сфера действия стратегического планирования

Эффективная деятельность такой корпоративной системы определяется во многом характером связей между ее организационно-хозяйственными субъектами, как элементами данной системы. Характер связей, в свою очередь, зависит от сферы формирования целей и направления.

На рис. 3.5 показаны направления (сферы) формирования целей корпораций.

Наиболее значимыми являются финансовые цели, которые определяют такие показатели, как прибыль, доходность и т.п. При этом прибыль занимает лидирующее положение в иерархии целей, особенно для корпоративных структур. Опыт работы корпорации на отечественном и зарубежном рынках показывает, что среди финансовых целей большое распространение получили следующие:

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

1. Расширение пределов получения прибыли.
2. Рост денежных поступлений.
3. Увеличение прибыли на вложенный капитал.
4. Повышение рыночной цены акций.
5. Упрочение финансового имиджа.
6. Стабилизация дохода в периоды экономических спадов.
7. Диверсификация направлений получения прибыли.

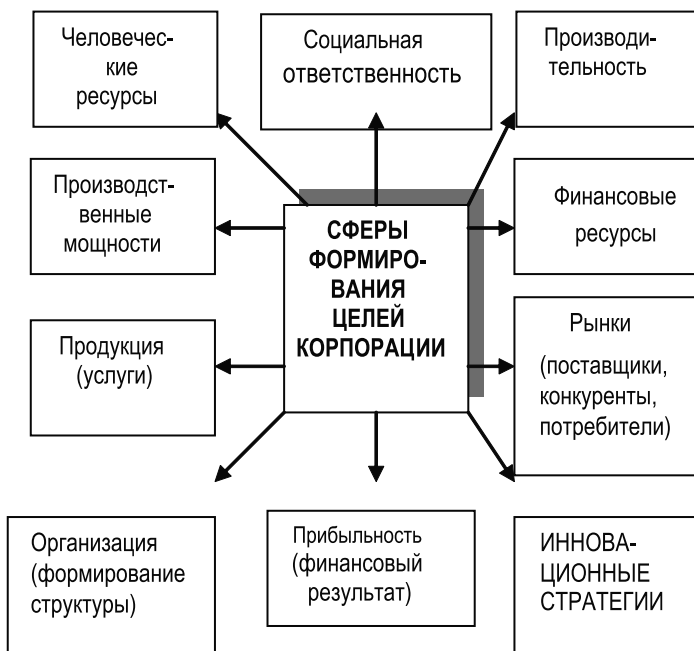


Рис. 3.5. Основные направления (сферы) формирования целей корпорации

3.5. Уровни и факторы макросреды корпорации

Макросреда – это среда косвенных контактов корпорации. Она воздействует на желаемые очертания корпорации как опос-

ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ

редованно, через микросреду, так и непосредственно, осуществляя вмешательство в рыночные отношения. В табл. 3.1 приведены в развернутом виде основные факторы макросреды по модели фирмы «PEST»

Таблица 3.1

Факторы макросреды корпорации

Экономи-ческие	Полити-ческие	Социаль-ные	Технологи-ческие
Тенденции валового национального продукта; Процентные ставки; Денежные ресурсы; Уровень инфляции; Уровень безработицы; Регуляторы заработной платы; Девальвация (ревальвация); Возможности использования и стоимость энергоресурсов; Чистый доход	Антимонопольное регулирование; Законы о защите окружающей среды; Налоговое законодательство; Специальные стимулы; Правила внешней торговли; Отношения к иностранным компаниям; Трудовое законодательство; Стабильность политики правительства	Изменения в образе жизни; Перспективы служебного роста; Потребительская активность; Темпы образования семьи; Темпы роста населения; Возрастная характеристика населения; Региональные миграции населения; Продолжительность жизни; темпы рождаемости	Общие государственные расходы на НИОКР (на инновац. проекты); Расходы на НИОКР в промышленности; Направления концентрации технологических усилий; Патентная защита; Новая продукция; Достижения коммерциализации научных результатов; Повышение прозв. труда за счёт автоматизации

Рабочая среда – это среда непосредственных контактов корпорации. Она включает тех участников рынка, с которыми у корпорации есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на нее. Это, во-первых, поставщики экономических ресурсов, персонал, потребители продукции или услуг, посредники, а во-вторых, конкуренты, контактные аудитории (средства массовой информации, общества потребителей и т.п.), финансовые институты.

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

После того как элементы внешней и внутренней среды определены, корпорация должна выделить те из них, которые являются для нее наиболее важными (их называют **критическими точками**).

Комплекс критических точек зависит от размеров корпорации, характера ее деятельности, выбранных ею целей, географических, исторических и прочих особенностей и служит основой установления пределов анализа окружающей среды (рис. 3.6).

Пределы анализа окружающей среды зависят от трех основных аспектов:

- количества и характера критических точек, т.е. наиболее значимых элементов среды;
- временных рамок деятельности корпорации: в коротком периоде она во многих случаях может сосредоточиться только на тех элементах, которые критически воздействуют на ее текущее функционирование, т.е. на элементах рабочей среды; в длительном периоде у корпорации появляется возможность исследовать общий характер внешней среды;
- специфики элемента, его уникального характера.

Результаты анализа внешней среды являются основой для выявления сильных и слабых сторон корпорации. При этом производится диагностика внутренних проблем, основу которой составляет метод, называемый управленческим обследованием. **Управленческое обследование** представляет собой методическую оценку функциональных зон корпорации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны, которые требуют немедленного вмешательства или могут подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии корпоративной системы.

Одна из задач корпоративного менеджмента состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание баланса между системой и внешней средой. Реализация данной задачи происходит в процессе создания продукции и ее обмена во внешней среде на ресурсы,

ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ

необходимые для обеспечения функционирования корпорации. Исходя из этого, основное назначение анализа воздействия внешней среды – выявление угроз и возможностей, возникновение которых во внешней среде может привести к снижению эффективности корпоративной системы.

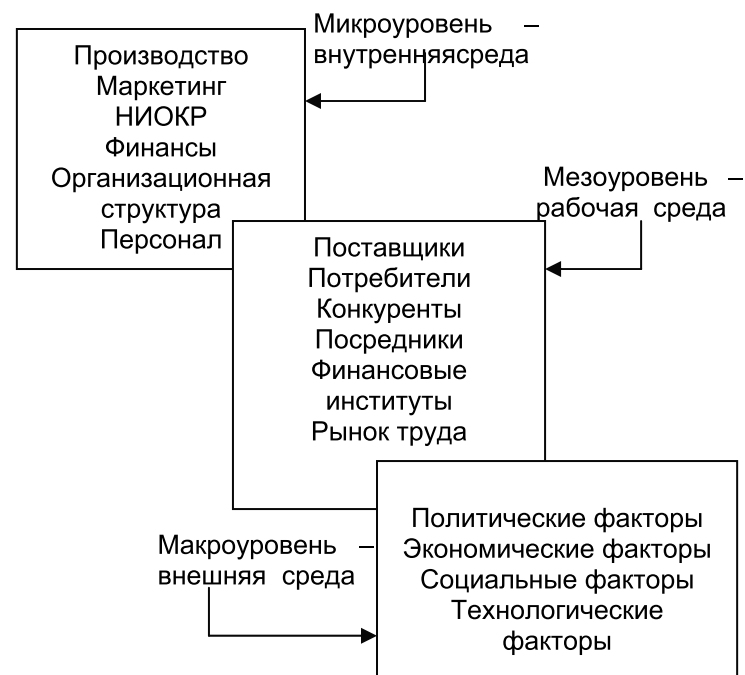


Рис. 3.6. Уровни среды корпорации и её элементы

3.6. Типы стратегий корпоративных систем

Основные типы стратегий корпораций:

- 1) **базовая** (различают стратегии: роста, стабильности, сокращения, сочетания);

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

- 2) **конкурентная** (различают стратегии: лидерство в издержках, дифференциации, фокусирования);
- 3) **функциональная** (различают стратегии: инновационную, производственную, маркетинговую, инвестиционную, управления персоналом, информатизации, безопасности).

1. Формирование базовой стратегии решает две главные задачи:

- отбор и развертка основных элементов базовой стратегии корпорации;
- выявление и формулирование конкретной роли каждого субъекта внутрикорпоративного организационно-хозяйственного механизма при реализации стратегии и определение способов распределения ресурсов между ними.

Разнообразие базовых стратегий может быть сведено к следующим основным типам: стабильности, роста, сокращения и сочетания. В зависимости от ценностей и возможностей, корпорация может выбрать один из них или применять определенные сочетания различных типов, что характерно для крупных, дифференцированных корпоративных систем.

- *Стратегия стабильности* – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными корпорациями, которые доминируют на рынке (в Украине – это международные корпорации сырьевого комплекса (газ, нефть, металлы, сельскохозяйственная продукция) с участием российских партнёров).

- *Стратегия роста* – увеличение корпорации, часто через проникновение и захват новых рынков. Разновидностями стратегии роста являются вертикальная и горизонтальная интеграции, которые осуществляются тремя способами: поглощением конкурирующих предприятий путем активизации (приобретения контрольного пакета акций); слиянием – объединением на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации; совместным предприятием – объединением организаций различных стран для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон (в силу слабого

ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ

развития фондового рынка в Украине стратегия поглощения используется редко, а слияния отдельных компаний не приносят долгосрочной перспективы из-за отсутствия цивилизованных норм организационного поведения в корпорациях).

- *Стратегия сокращения* – применяется в тех случаях, когда выживание корпорации находится под угрозой. Основные ее разновидности:

- стратегия разворота – используется, если корпорация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов;

- стратегия отделения – отказ от низко эффективного вида бизнеса;

- стратегия ликвидации – уничтожение корпорации и распродажа ее активов в случае достижения критической точки – банкротства.

- *Стратегия сочетания* – это наиболее приемлемый тип для корпораций на российском рынке.

2. Конкурентная стратегия корпорации нацелена на достижение конкурентных преимуществ. В анализе конкурентов четыре диагностических элемента:

- анализ будущих целей конкурентов;
- оценка текущей стратегии конкурентов;
- обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании;
- углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Как варианты конкурентной стратегии в украинских условиях могут быть рекомендованы следующие:

- *преимущество* (лидерство) в издержках – создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности;

- *дифференциация* – означает создание корпорацией продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Стратегия получила повсеместное распространение по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса (эта стратегия стимулирует развитие рынка инноваций);

- *фокусирование* – сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей или определенной группе товаров.

3. Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства корпоративной системы и состоят из следующих элементов:

- *Инновационная стратегия* – предусматривает решения по созданию нового продукта и технологии производства. Составной частью данной стратегии корпорации является технологическое прогнозирование, в ходе которого важно определить рациональное соотношение между проведением собственных НИОКР, участием корпорации в сотрудничестве и кооперации, закупкой лицензий, патентов «ноу-хау». Для Украины в целом и ее регионов важно формировать четкую систему «точек роста», которые способствовали бы диффузии инноваций в широкую сеть корпораций.

- *Производственная стратегия* – определяет устойчивость предпринимательской деятельности корпорации и осуществляется главным образом на уровне корпорации в целом. Важнейшие составные части стратегии производства – разработка стратегических планов повышения производительности труда и формирование эффективного механизма предпринимательской деятельности всего персонала корпорации.

- *Маркетинговая стратегия* – обеспечивает выход на нужный сегмент рынка в нужное время с необходимым для покупателя товаром. Со всеми компонентами стратегия маркетинга отрабатывается по каждому сегменту рынка, на котором корпорация или ее подразделения реализуют свою продукцию.

- *Инвестиционная стратегия* – включает поиск и формирование денежного капитала, его оптимальное распределение и использование для финансового обеспечения всего процесса воспроизводства в корпорации, для достижения ее стратегических и вытекающих из них текущих целей. Исходной предпосылкой формирования инвестиционной стратегии являются базовая стратегия экономического развития корпорации. По отношению к ней инвестиционная стратегия носит подчиненный характер, поэтому она должна согласовываться с ней по целям и этапам реализации за счет внешней и внутренней синхронизации во времени.

- *Стратегия управления персоналом* (человеческими ресурсами) – решает целый ряд задач по обеспечению нормальных условий работы персонала корпорации. Важнейшие в их числе: социально – психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология; эргономика и эстетика труда.

- *Стратегия информатизации* – обеспечивает ориентацию внутрикорпоративных отношений на социально-ориентированный рынок, инновации, регулирование капиталовложений и финансирование другой текущей деятельности в процессе воспроизводства.

На основании трех стратегий (базовой, конкурентной и функциональной) формулируется **общая стратегия корпорации**. С учетом технологической сложности процесса планирования стратегии корпорации важное значение для получения конечных результатов приобретает организация самого процесса планирования.

В связи со спецификой и разнообразием финансовых потоков в рамках корпорации, необходимы различные методические

подходы в финансовом планировании. А именно, необходимо разделять стратегии корпоративного финансирования и корпоративного инвестирования.

Корпоративное финансирование – это процесс формирования и регулирования финансовых потоков корпоративных структур на базе методов финансового менеджмента.

Соответственно, национальные особенности корпоративного финансирования состоят в специфике перераспределения финансовых потоков в условиях данного (национального) финансового рынка. При этом любой национальный рынок как имеет отличительные особенности, так и носит черты международного рынка капитала. Управляя финансовыми потоками в корпорациях, менеджерам приходится сталкиваться с гораздо большим перечнем функциональных обязанностей, чем управляя финансами отдельного предприятия. Эта специфика корпоративного управления должна найти отражение в соответствующей методической базе.

Корпоративное инвестирование – это процесс формирования инвестиционного портфеля корпорации на базе методов инвестиционного менеджмента.

Таким образом, как вытекает из определений, корпоративное инвестирование является составной частью процесса корпоративного финансирования в области принятия и реализации инвестиционных решений.

Соответственно, инвестиционная стратегия корпорации является составной частью финансовой стратегии, реализуясь при помощи методического аппарата инвестиционного и портфельного менеджмента.

ТЕМА 4. РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ

4.1. Последовательность и основные принципы разработки инвестиционной стратегии

Формирование направлений инвестиционной деятельности с учетом перспективы представляет собой процесс разработки инвестиционной стратегии.

Инвестиционная стратегия – система долгосрочных целей инвестиционной деятельности и набор наиболее эффективных путей их достижения.

При этом процесс стратегического управления инвестиционной деятельностью корпоративной структуры, и, в первую очередь, разработки ее инвестиционной стратегии, получает свою дальнейшую конкретизацию в осуществлении тактического управления этой деятельностью путем формирования инвестиционного портфеля.

Отдельные аспекты процесса формирования инвестиционного портфеля исследованы в работах как отечественных, так и зарубежных авторов.

Среди российских учёных наиболее известными являются работы по инвестиционному менеджменту Н.В. Сычевой, И.А. Бланка, Я.М. Миркина, И.Т. Балабанова, Б.И. Алёхина и др.

В Украине последние пять лет (раньше инвестиционный менеджмент и портфельный менеджмент не имели практики из-за отсутствия фондового рынка и, естественно, не было развития теоретических исследований) вопросами инвестиционного и портфельного менеджмента занимаются Гойко А.Ф., Поддерёгин Г.М., Козаченко А.В. и др.

Уже в начале 90-х гг. многие видные экономисты, в том числе и нобелевские лауреаты В. Леонтьев, К. Эрроу, Л.Клейн и др., предупреждали о необходимости учета такой специфики постсоциалистических стран, в том числе – Украины; как гипертрофи-

рованная структура сверхмонополизированного производства. менталитет населения, три поколения которого прожили без частной собственности и т.п.

Исходя из того, что темпы изменений, происходящих в украинской экономике, требуют постоянной корректировки инвестиционной деятельности как программы действий корпоративных структур, возрастание роли инвестиционной стратегии как важного и самостоятельного элемента общей стратегии требует постоянного изучения.

К тому же большая цена ошибок при принятии решений по управлению корпоративными системами выдвигает проблемы, для решения которых необходима разработка методических основ оценки эффективности принимаемой инвестиционной стратегии.

Анализ инвестиционной деятельности корпоративных систем показывает, что большинство инвесторов избирают более чем один объект инвестирования, т.е. формируют определенную их совокупность. Целенаправленный подбор таких объектов представляет собой процесс формирования **инвестиционного портфеля**.

Цель формирования инвестиционного портфеля определяется как обеспечение реализации инвестиционной стратегии путем отбора наиболее эффективных и надежных инвестиционных проектов и финансовых инструментов. С учетом основной цели разрабатывается система частных целей, обеспечивающих реализацию инвестиционной стратегии. Так, частными целями, например, могут быть следующие: обеспечение минимума рисков, обеспечение заданного уровня ликвидности и т.п.

Исходной предпосылкой формирования инвестиционной стратегии является базовая стратегия экономического развития корпоративной структуры. По отношению к ней инвестиционная стратегия носит подчиненный характер и должна согласовываться с ней по целям и этапам реализации. Инвестиционная стратегия при этом рассматривается как один из главных фак-

торов обеспечения эффективного развития КС в соответствии с избранной ею общей экономической стратегией.

На рис. 4.1 представлен алгоритм (последовательность) формирования инвестиционной стратегии корпоративной структуры.

Начальным этапом разработки инвестиционной стратегии является определение **общего периода** ее формирования. Этот период зависит от ряда условий. Главным условием определения периода формирования инвестиционной стратегии является предсказуемость развития экономики в целом и инвестиционного рынка в частности.

В условиях нынешнего нестабильного (а по отдельным направлениям – непредсказуемого) развития экономики страны этот период не может быть слишком длительным и в среднем не может выходить за рамки 3-5 лет (для сравнения следует отметить, что инвестиционная стратегия крупнейших компаний стран с развитой рыночной экономикой разрабатывается на период 10-15 лет).

Важным условием определения периода формирования инвестиционной стратегии является продолжительность периода, принятого для формирования общей стратегии КС. Так как инвестиционная стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер, она не может выходить за пределы этого периода (более короткий период формирования инвестиционной стратегии допустим, т.к. заключительные этапы экономической стратегии могут не требовать изменений инвестиционной деятельности). Одним из условий определения периода формирования инвестиционной стратегии на уровне корпоративных систем является их отраслевая принадлежность.

Результаты обследования отдельных компаний, например, США, показывают, что:

- наибольший период (свыше 10 лет) характерен для разработки инвестиционной стратегии так называемыми институциональными инвесторами (инвестиционными фондами, инвестиционными компаниями и т.п.);

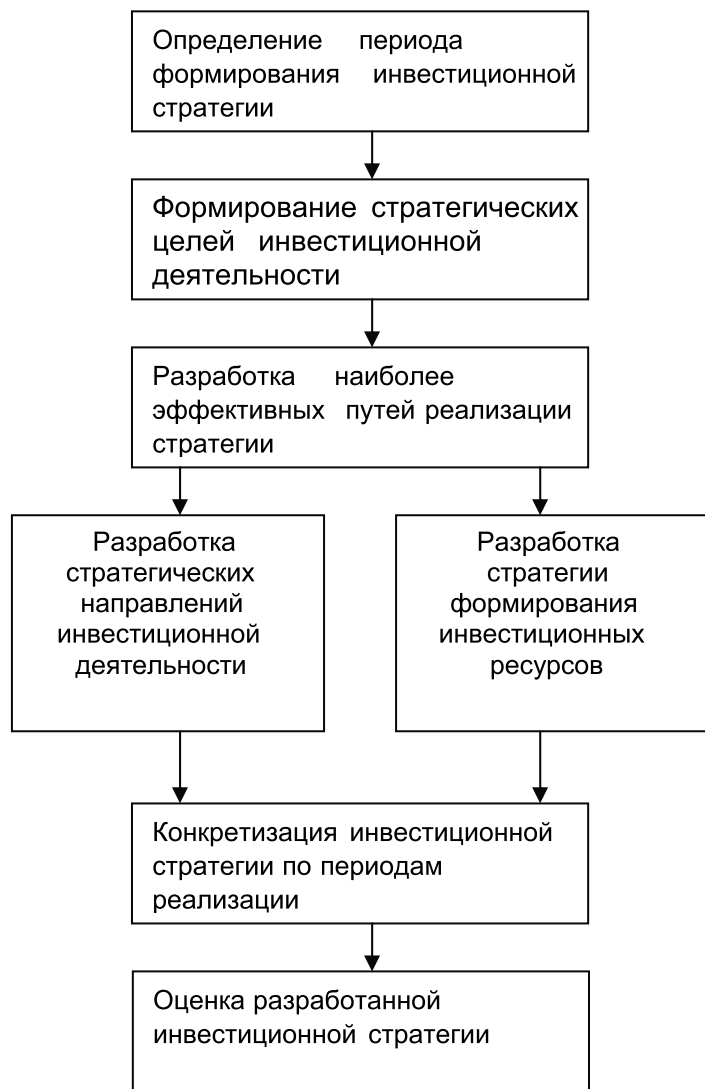


Рис. 4.1. Алгоритм разработки инвестиционной стратегии

- меньший период (5-10 лет) характерен для компаний и фирм, осуществляющих свою деятельность в сфере производства средств производства и в добывающих отраслях промышленности;
- еще более короткий период (3-5 лет) характерен для компаний и фирм, осуществляющих свою деятельность в сфере производства потребительских товаров, розничной торговли и услуг населению.

Очевидно, и в наших условиях такую отраслевую дифференциацию среднего периода формирования инвестиционной стратегии следует считать целесообразной .

И, наконец, одним из условий определения периода формирования инвестиционной стратегии является размер корпоративной структуры. Инвестиционная деятельность крупных структур обычно прогнозируется на более длительный период.

При формировании **стратегических целей** инвестиционной деятельности необходимо исходить прежде всего из системы целей общей стратегии экономического развития. Эти цели могут быть сформированы в виде обеспечения прироста капитала, роста уровня прибыльности инвестиций и суммы дохода от инвестиционной деятельности, изменения пропорций в формах реального и финансового инвестирования и т.п. При этом формирование стратегических целей инвестиционной деятельности должно увязываться со стадиями жизненного цикла и целями хозяйственной деятельности корпоративной структуры.

Разработка наиболее эффективных **путей реализации** стратегических целей инвестиционной деятельности осуществляется по двум направлениям. Одно из них охватывает разработку стратегических направлений инвестиционной деятельности, другое – разработку стратегии формирования инвестиционных ресурсов.

Конкретизация инвестиционной стратегии по периодам ее реализации предусматривает установление последовательности и сроков достижения отдельных целей и стратегических задач. В процессе этой конкретизации обеспечивается внешняя и внутрен-

няя синхронизация во времени. Внешняя синхронизация предусматривает согласование во времени реализацию инвестиционной стратегии с общей стратегией экономического развития корпоративной структуры, а также с прогнозируемыми изменениями конъюнктуры инвестиционного рынка. Внутренняя синхронизация предусматривает согласование во времени реализации отдельных направлений инвестирования между собой, а также с формированием необходимых для этого инвестиционных ресурсов.

На последнем этапе производится **оценка** разработанной инвестиционной стратегии, сущностью которой является проверка ее на соответствие принципам формирования инвестиционной стратегии. Совокупность основных принципов, обеспечивающих реализацию этапа оценки разработанной инвестиционной стратегии представлена на рис. 4.2.

Выполнение операций в такой последовательности и в соответствии с принципами (рис.4.2.) обеспечивает разработку эффективных управленческих решений, направленных на реализацию выбранной инвестиционной стратегии.

4.2. Выбор стратегических направлений инвестиционной деятельности

Основу процесса выбора стратегических направлений инвестиционной деятельности составляют **цели** этой деятельности. В процессе выбора должны решаться следующие **задачи**:

1. Определение соотношения различных форм инвестирования на отдельных этапах рассматриваемого периода.
2. Определение отраслевой направленности инвестиционной деятельности.
3. Определение региональной направленности инвестиционной деятельности.

Соотношение различных форм инвестирования на отдельных этапах связано прежде всего с направлениями деятельности корпоративной структуры.



Рис. 4.2. Принципы разработки инвестиционной стратегии

Так *институциональные инвесторы* осуществляют свою инвестиционную деятельность преимущественно на фондовом рынке. Следовательно, основной формой их долгосрочной инвестиционной деятельности должно являться инвестирование в акции, облигации, сберегательные сертификаты и другие фондовые инструменты. Удельный вес реального инвестирова-

ния у таких структур может колебаться лишь в пределах, разрешенных законодательством для каждой из этих групп инвесторов.

У корпоративных структур, осуществляющих производственную деятельность, основной формой инвестирования будут реальные вложения. Именно эта форма инвестирования позволяет таким структурам развиваться наиболее высокими темпами, осваивать новые виды продукции, проникать на новые товарные и региональные рынки. Финансовые инвестиции таких структур связаны, как правило, с краткосрочными вложениями временно свободных денежных средств и осуществляются с целью установления контроля (влияния) за деятельностью отдельных компаний (предприятий-партнеров; предприятий-конкурентов и т.п.

Решение данной задачи в длительной перспективе существенно колеблется в зависимости от стадий жизненного цикла корпоративной структуры (рис. 4.3). Так, на стадиях «рождения» и «роста» подавляющая доля инвестиций носит реальную сторону, на стадии «расширения» реальные инвестиции (в основные и оборотные средства) также преобладают; и лишь на более поздних стадиях жизненного цикла («зрелость») корпоративные структуры могут позволить себе существенное расширение удельного веса финансовых инвестиций.

Для того, чтобы избежать период «спада» и пролонгировать период «зрелости» необходимо своевременно диверсифицировать деятельность корпорации, то есть отказаться от направленной деятельности, не приносящих доход и, наоборот, разработать новые направления деятельности, приносящие доход.

Так, многие корпоративные структуры (холдинги, финансово-промышленные группы, транснациональные корпорации) помимо основных профилирующих видов производственной или финансовой деятельности покупают издательские организации, теле- и радио- компании, участвуют в шоу-бизнесе на правах спонсоров либо прямых акционеров, организуют туристические фирмы и т.д.

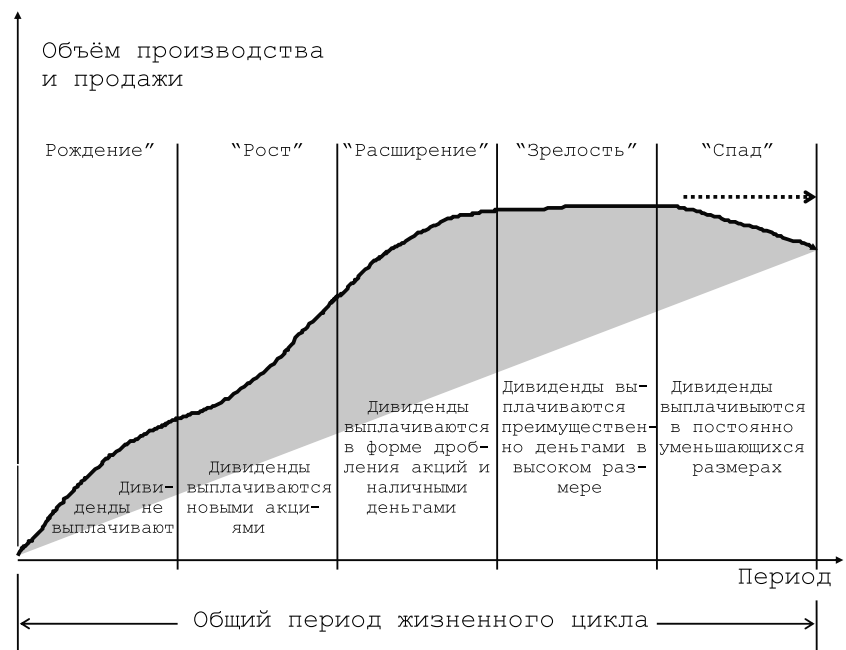


Рис.4.3. Характер стадий жизненного цикла отрасли

Своевременно диверсифицированный бизнес позволяет избежать периода «спада» корпоративной структуры. Вместо него наступает очередной виток жизненного цикла корпорации, но уже не с периода «рождения», а с периода «расширения».

Определенное воздействие на соотношение различных форм инвестирования оказывают и размеры корпоративных структур. Инвестиционная деятельность небольших и средних по размеру структур в большей мере связана с реальными инвестициями, в то время как для крупных корпораций доля финансовых инвестиций обычно выше. При этом определенное воздействие на соотношение реальных и финансовых инвестиций оказывает общее состояние экономики, определяющее конъюнктуру от-

дельных элементов инвестиционного рынка. В условиях нестабильного развития экономики, высоких темпов инфляции, постоянного изменения налоговой политики эффективность реального инвестирования существенно снижается при одновременном возрастании инвестиционных рисков. В такие периоды более эффективными являются финансовые инвестиции, особенно краткосрочные (при условии, что доходность этих инвестиций превышает темпы инфляции).

С учетом этих условий оценки различных форм инвестирования дифференцируется по отдельным этапам инвестиционной деятельности корпоративной структуры.

Обобщение опыта инвестиционной деятельности корпоративных систем во второй половине 90-х гг. показывает, что отраслевая направленность является наиболее сложной задачей разработки инвестиционной стратегии. Ее решение требует поэтапного подхода к прогнозированию инвестиционной деятельности в увязке с общей стратегией экономического развития корпоративной структуры

На первом этапе исследуется целесообразность *двух основных стратегических направлений инвестиционной деятельности*:

1. Отраслевой концентрации.
2. Диверсификации инвестиционной деятельности.

Как правило, начальные этапы деятельности корпоративной структуры связаны с концентрацией ее на одной отрасли, наиболее хорошо знакомой инвесторам.

Обзор западной практики, показывает, что многие из наиболее удачливых инвесторов достигли высокого уровня благосостояния, используя стратегию концентрации, т.е. не выходя за рамки моноотраслевой деятельности. Особенно яркие примеры дает нам производство отдельных видов наукоемкой продукции (компьютерная техника, компьютерные программы и т.п.) или продукции, удовлетворяющей новые потребности обширного круга потребителей. В то же время, среди инвесторов, использующих эту стратегию, наблюдается наибольшее число банк-

ротств. Это объясняется тем, что концентрация связана с более высоким уровнем инвестиционных рисков, чем могут позволить себе многие инвесторы.

Стратегия отраслевой концентрации (если она, несмотря на высокий уровень риска, все же избирается инвестором), может быть использована лишь на первых трех стадиях жизненного цикла корпоративной структуры, т.к. при благоприятных обстоятельствах она, как правило, обеспечивает наиболее высокие темпы производственного развития или увеличения капитала. На последующих стадиях жизненного цикла по мере удовлетворения потребности в продукции основного контингента потребителей ей на смену должна прийти стратегия отраслевой диверсификации инвестиционной деятельности.

На втором этапе исследуется целесообразность различных форм отраслевой диверсификации инвестиционной деятельности в рамках определенной группы отраслей, например, отрасли сельскохозяйственного производства, пищевой промышленности, транспорта и т.п. Такая отраслевая диверсификация позволяет инвестору более широко использовать накопленный опыт в сфере маркетинга, производственных технологий и т.п., и, следовательно, в большей мере предопределять эффективность инвестирования. Кроме того, использование отраслевой диверсификации даже в таких ограниченных рамках позволяет существенно снизить уровень инвестиционных рисков.

Диверсификация инвестиционной деятельности корпоративной структуры в рамках определенной группы отраслей связана с формированием так называемых «**стратегических зон хозяйствования**». Такое формирование осуществляется в процессе разработки общей стратегии экономического развития структуры и представляет собой самостоятельный хозяйственный сегмент, осуществляющий свою деятельность в ряде – смежных отраслей, объединенных общностью потребительского спроса, используемого сырья или технологии. На стратегической зоне хозяйствования лежит полная ответственность за разработку

ассортимента конкурентоспособной продукции, эффективной сбытовой стратегии, а также обеспечивающей их инвестиционной стратегией.

Вместе с тем, такая стратегия инвестиционной деятельности также не лишена определенных недостатков. Основной из них заключается в том, что смежные отрасли в рамках определенной их группы имеют, как правило, аналогичный во времени отраслевой жизненный цикл. Это усиливает инвестиционный риск, особенно в традиционных отраслях экономики. Кроме того, продукция таких отраслей подвержена обычно влиянию одинаковых во времени конъюнктурных циклов, что в еще большей степени усиливает инвестиционный риск в отдельные неблагоприятные периоды. Поэтому использование стратегии диверсификации инвестиционной деятельности в рамках определенной группы отраслей эффективно лишь при благоприятном прогнозе конъюнктуры соответствующих товарных рынков.

На третьем этапе исследуется целесообразность различных форм диверсификации инвестиционной деятельности в разрезе различных, не связанных между собой групп отраслей. Необходимость использования такой стратегии определяется тем, что для многих крупных и средних компаний, осуществляющих свою деятельность на протяжении длительного периода, традиционно избранные отрасли (отдельные или в рамках определенных групп), сдерживают темпы перспективного развития, получение высокой отдачи от инвестиций, а иногда вызывают стратегическую уязвимость в конкурентной борьбе. Условием осуществления такой диверсификации инвестиционной деятельности, как показывает анализ, является формирование «стратегических хозяйственных центров».

Стратегический хозяйственный центр представляет собой самостоятельную структурную единицу КС, включающую несколько стратегических зон хозяйствования (система таких стратегических хозяйственных центров впервые была реализована в американской фирме «Дженерал электрик», что позволило ей значительно повысить эффективность инвестиционной

и хозяйственной деятельности). Стратегический хозяйственный центр полностью формирует свою инвестиционную стратегию, которая является самостоятельным составным элементом инвестиционной стратегии корпорации. За счет выбора отраслей с различными стадиями жизненного цикла и с различными во времени колебаниями конъюнктуры на их продукцию существенно снижается уровень инвестиционных рисков. Диверсификация инвестиционной деятельности, осуществляемая в процессе второго и третьего этапов разработки отраслевой направленности инвестиционной стратегии, осуществляется с учетом прогнозируемых оценок развития отдельных отраслей (или их групп). Определение региональной направленности инвестиционной деятельности при разработке соответствующей стратегии КС связано с двумя основными условиями:

1. **Размер корпоративной структуры.**
2. **Продолжительность функционирования.**

Большинство небольших фирм и значительная часть средних фирм осуществляют свою деятельность в пределах одного региона по месту проживания инвесторов. Для таких фирм возможности региональной диверсификации инвестиционной деятельности (особенно в части реальных инвестиций) ограничены в силу недостаточного объема инвестиционных ресурсов и существенного усложнения управления инвестиционной и хозяйственной деятельностью. Принципиальная возможность региональной диверсификации возможна лишь при финансовых инвестициях, однако, их объем у таких фирм небольшой, поэтому инвестиционные решения могут приниматься не в рамках разрабатываемой стратегии, а при формировании инвестиционного портфеля (т.е. на стадии тактического управления инвестиционной деятельностью).

Вторым условием, определяющим необходимость такой разработки, является продолжительность функционирования корпоративных систем. На первых стадиях ее жизненного цикла хозяйственная и инвестиционная деятельность сосредотачивается, как правило, в рамках одного региона, и лишь по мере

дальнейшего развития КС возникает потребность в региональной диверсификации инвестиционной деятельности.

Основой разработки региональной направленности инвестиционной деятельности является оценка инвестиционной привлекательности отдельных регионов. В силу устойчивости многих региональных факторов развития результаты оценки инвестиционной привлекательности регионов обычно не подвержены резким изменениям и могут быть использованы при разработке инвестиционной стратегии.

4.3. Политика формирования инвестиционных ресурсов

Все направления и формы инвестиционной деятельности КС осуществляются за счет формируемых ею инвестиционных ресурсов.

Инвестиционные ресурсы – все виды денежных, товарных, имущественных и иных активов, привлекаемых для осуществления вложений в объекты инвестирования. Поэтому и политика формирования инвестиционных ресурсов является важным составным элементом не только инвестиционной, но и финансовой стратегии КС, обеспечивающим бесперебойную инвестиционную деятельность в предусмотренных объемах, наиболее эффективное использование **собственных финансовых средств**, направляемых на эти цели, а также финансовую устойчивость КС в долгосрочной перспективе.

По форме собственности, как и капитал, инвестиционные ресурсы могут быть:

1) собственными (реинвестирование прибыли предприятия);

2) привлечёнными (формирование акционерного капитала);

3) заёмными (банковский кредит или иностранные инвестиции).

Первый источник – собственные финансовые ресурсы – самый естественный и выгодный для предприятия любой сферы деятельности. Однако тяжёлое кризисное состояние украинской экономики за последние 10 лет практически отучило руководителей ещё действующих предприятий рассчитывать на этот источник инвестиций. Формирование привлечённого капитала в рамках государственной программы приватизации тоже не дало выхода из кризиса. Поэтому многие предприятия вынуждены делать ставку на внешние финансовые вливания. Эта проблема актуальна, но пока нет шансов на восстановление производства за счёт внешних инвестиций. Банковский кредит слишком дорог, а иностранные инвесторы не спешат вкладывать деньги в нестабильную экономику с несовершенной законодательной базой. Особенности инвестиционного анализа при выборе стратегии финансирования предприятия вытекают из объективных экономических условий, сложившихся на украинском рынке инвестиций. Для решения задачи показана схема на рис. 4.4 разработки политики формирования инвестиционных ресурсов.

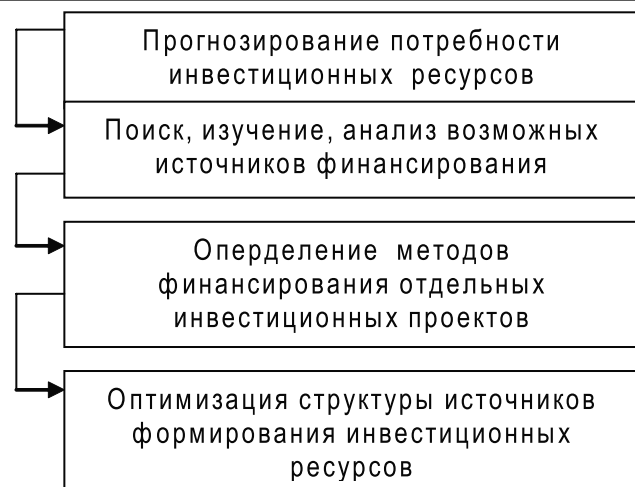


Рис. 4.4. Этапы разработки политики формирования инвестиционных ресурсов КС

Для определения стоимости приобретения действующей корпорации на основе оценки ее стоимости существуют следующие **методы**:

1. На основе чистой балансовой стоимости. Принцип такой оценки основан на вычитании из общей балансовой стоимости активов корпорации суммы ее обязательств. При оценке учитываются индексированная стоимость основных фондов за вычетом их износа, фактическая стоимость материальных оборотных фондов, сумма дебиторской и кредиторской задолженности.

2. На основе прибыли. Принцип такой оценки основан на определении реальной суммы среднегодовой прибыли за ряд последних лет (или ожидаемой суммы среднегодовой прибыли в предстоящем периоде) и средней нормы прибыльности инвестиций (в качестве ее заместителя может быть использована реальная ставка процента при наращении или дисконтировании денежных средств).

3. На основе рыночной стоимости. Принцип такой оценки основан на использовании данных о продаже аналогичных предприятий по конкурсу или на Аукционах в процессе приватизации.

На второй стадии определяется необходимый объем инвестиционных ресурсов для осуществления финансовых инвестиций. Расчет этой потребности основывается на установленных ранее соотношениях различных форм инвестирования в прогнозируемом периоде. Общая потребность в инвестиционных ресурсах для осуществления финансовых инвестиций определяется путем суммирования потребностей в них в первом (начальном) периоде и размеров прироста этих ресурсов в каждом последующем периоде.

На третьей стадии прогнозирования потребности определяется общий объем необходимых инвестиционных ресурсов. Он рассчитывается путем суммирования потребности в инвестиционных ресурсах для реального инвестирования, потребности в этих ресурсах для осуществления финансовых инвестиций и суммы резерва капитала (резерв капитала предусматривается обычно в размере 10% от совокупной потребности в средствах для реального и финансового инвестирования).

4.4. Показатели оценки эффективности инвестиционной стратегии

В процессе реализации инвестиционной стратегии руководству КС приходится принимать решения, связанные с выбором инвестирования и реализации первоочередных проектов и инвестиционного портфеля. Необходимость учета влияния множества факторов при оценке эффективности проектов и их отборе для финансирования требует использования динамических методов и имитационных моделей, реализуемых на компьютерных технологиях современными программными комплексами (ПК).

Основной целью анализа инвестиционного проекта является достижение согласия между всеми его участниками. Для обеспечения эффективного решения данной задачи с учетом общих положений теории, в частности, закона необходимого разнообразия У.Р.Эшби, эффективными являются методические рекомендации, которые базируются на методе моделирования денежных потоков по всему горизонту планирования инвестиционной стратегии. Ос-

новые показатели оценки эффективности инвестиционной стратегии, используемые при этом, представлены на рис. 2.4.5



Рис. 4.5. Показатели оценки эффективности инвестиционной стратегии

Метод моделирования денежных потоков позволяет заранее предвидеть все узкие места в реализации стратегии, обоснованно определять необходимые объемы финансирования и моменты времени, когда оно должно производиться, оценивать влияние на процесс реализации стратегии возможных отклонений внешних условий от расчетных, т.е. значительно повысить надежность оценки (расчета). Ни один из перечисленных критериев сам по себе не является достаточным для принятия проекта. Решение об инвестировании средств в проект должно приниматься с учетом значений всех перечисленных критериев и интересов всех участников инвестиционного проекта. Важную роль в этом решении должна играть также структура и распределение во времени капитала, извлекаемого для осуществления проекта, а также другие факторы, некоторые поддаются только содержательному (а не формальному) учету.

Инвестиционная стратегия реализуется в конкретных **инвестиционных проектах**, эффективность которых определяется выбранной стратегией в целом. Первым и самым трудоемким эта-

пом оценки эффективности инвестиционного проекта является этап подготовки исходных данных, включающий следующую информацию:

- Основные общеэкономические параметры, отражающие экономическую среду, в которой планируется реализация проекта (нормативы отчислений в бюджет, курс гривна/USD, учетная ставка НБУ, прогноз инфляции по основным группам инвестиционных и производственных издержек, налоговые льготы и др.).

- Инвестиционная программа (объемы капиталовложений в строительство, реконструкцию, оборудование, технологии, нематериальные активы, оборотные средства, и график осуществления инвестиционной фазы проекта).

- Производственная программа и программа сбыта продукции (проектная мощность производства, график выхода на проектную мощность, прогнозные цены на продукцию, распределение продаж между членами корпорации, внутренним и внешним рынками).

- Смета расходов на производство при номинальной мощности (основные статьи и объемы расходов, прогноз цен поставщиков и др.).

- Схема финансирования проекта (объемы собственных инвестиций, кредитов и условия их погашения, возможность реинвестирования прибыли, участие других членов корпорации).

- Маркетинговый анализ (рынки сбыта, «прогнозируемые» объемы реализации, конкурентная и ценовая политика, реклама, создание дистрибьюторской и сервисной сети и т.д.).

По подготовленным исходным данным строится имитационная модель инвестиционного проекта, позволяющая сформировать финансовые потоки по всем этапам жизненного цикла проекта, рассчитать показатели и критерии оценки эффективности, по которым принимается решение о целесообразности его реализации.

4.5. Инвестиционная стратегия холдинга

Эффективно сочетать в комплексе решение проблем производственных, финансовых, торгово-сбытовых и научно-исследовательских позволяет именно организационная структура холдинга. Под **холдинговой компанией** понимается коммерческое предприятие, контролирующее одну или несколько дочерних фирм. Подчиненные и зависимые структуры в той или иной форме имеются практически у всех крупных и средних предприятий. К предприятиям холдингового типа можно отнести и многопрофильные компании с обособленными структурными подразделениями. Нередко две или более компаний находятся во владении одного предпринимателя или нескольких физических лиц. Принципы управления ими те же, что и у «типичных» холдингов. Владельцам потребуются «штабной центр», чьи функции аналогичны материнской компании холдинг.

Организационное развитие компании в сторону корпоративизации на определенном этапе приводит к тому, что она может быть преобразована в холдинг. Сам факт существования дочернего или контролируемого предприятия позволяет говорить о том, что фирма стала холдингом. Если у компании есть несколько филиалов или дочерних фирм, следует обратить внимание на организационные и финансовые особенности функционирования предприятий холдингового типа.

Холдинговые организационные структуры на сегодняшний день в большем количестве не зарегистрированы как таковые. Украинское законодательство не поощряет формирования холдинговых компаний, а лишь создаются дополнительные организационные и финансовые проблемы при официальной регистрации холдинга (в частности – необходимость получения разрешения антимонопольного комитета).

Однако, зачастую за организационной формой ОАО или ООО стоят именно холдинговые структуры как системы материнских и дочерних компаний.

Актуальность внедрения холдинговых организационных структур связана также с новым уровнем развития украинского бизнеса. Период «дикого рынка» практически завершён и действующими в экономике становятся реальные рыночные стратегии. Торгово-сбытовая система Украины в течение ряда лет действовала по предельно упрощенной схеме. Достаточно было найти (угадать, подсмотреть, заимствовать) перспективную товарную позицию, провести, часто при поддержке иностранного производителя, мощную рекламную кампанию и захватить максимально возможный сегмент рынка. (Так работали, к примеру, импортеры бытовой электроники, модных пищевых продуктов, стройматериалов и т.д.) «Запускалась» реклама – и товар автоматически пользовался потребительским спросом (иногда ажиотажным). Теперь формула успеха меняется. Необходимо находить украинского производителя, максимально использовать внутренние комплектующие, сформулировать маркетинговую стратегию под конкретные украинские условия, создать дилерскую и сервисную сеть – и шансы на успех существенно возрастут. В рекламе нуждается не столько товар, сколько фирменная система обслуживания, корпоративный стиль. Все это сложнее, но продуктивнее.

Но главное достоинство холдинговой организационной структуры – это эффективное управление внутрикорпоративными финансовыми потоками. **Инвестиционная стратегия холдинга** позволяет перераспределять и оптимизировать финансовые потоки, удовлетворяя интересы всех участников хозяйственной деятельности – государство получает налоги, директора компании легально перераспределяют финансовые потоки.

В теории международного финансового менеджмента речь идёт о холдингах, как наиболее выгодном и мобильном объединении финансового капитала. Формирование холдинговых структур особенно имеет значение, когда объединение предприятий является участником финансового рынка (например, рынка ценных бумаг), либо предприятия нуждаются в межхозяйственном кредитовании.

Объединения предприятий, в частности холдинговые объединения, предоставляют предприятиям – участникам дополнительные финансовые, а значит и конкурентные возможности. Особенно это важно для предприятий, выпускающих продукцию стратегического назначения в промышленности. Холдинговые структуры характеризуются формированием финансовых связей между материнской и дочерними компаниями. Холдинг¹ олицетворяет пример иерархической организационной структуры (напомним, что среди крупных организационных структур выделяют также фундаментальные и сетевые).

В современном международном бизнесе термин «холдинг» трактуется гораздо шире. Под холдинговой компанией понимается коммерческое предприятие, контролирующее одну или несколько дочерних фирм². Подчиненные и зависимые структуры в той или иной форме имеются практически у всех крупных и средних предприятий. К предприятиям холдингового типа можно отнести и многопрофильные компании с обособленными структурными подразделениями. Нередко две или более компаний находятся во владении одного предпринимателя или нескольких физических лиц. Принципы управления ими те же, что и у «типичных» холдингов. Владельцам потребуется «штабной центр», чьи функции аналогичны материнской компании холдинга.

Пути формирования холдинга могут быть различными. Это может быть поэтапное выделение дочерних фирм из основного предприятия, присоединение к нему новых компаний или создание единой системы управления для существующих групп юридических лиц. В первую очередь необходима организация надежного административного и финансового контроля над дочерними фирмами. Если компания крупная и число дочери их

¹ ХОЛДИНГ КОМПАНИЯ (англ. holding владеющий), акционерная компания, использующая свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций других компаний с целью установления контроля над ними.

² Горбунов И.А. Управление современным холдингом.-М.: Анкил.-2004

фирм (обособленных подразделений) велико, потребуются более сложные методы и технологии.

Одни предприятия связывают с холдингами надежды на развитие и экспортную экспансию, упрочение своих рыночных позиций, другие – на выживание. Создатели холдинговых компаний часто рассматривают их как хозяйственные организации, уменьшающие инвестиционный риск и распыление капитала. Холдинговые компании, ориентирующиеся на развитие и экспортную экспансию используют внутренние и внешние стратегии. Внутренние – это, прежде всего, стратегии распоряжения капиталом зависимых (дочерних) обществ, а также кадровые, некоторые производственно-торговые и финансовые стратегии. Внешние стратегии связаны с предметом деятельности холдинговой компании, территориальной экспансией и конкурентной борьбой. Благодаря холдинговой системе, дочерние общества могут концентрировать свои усилия на оперативной деятельности и превратиться в центры прибыли. Это позволяет создать условия для соответствующего расчёта затрат и непрерывного анализа экономических эффектов отдельных организационных единиц. Хозяйственный риск раскладывается на определённое количество дочерних обществ, которые с момента своей регистрации будут вести самостоятельную коммерческую деятельность. Ликвидация или банкротство какого-либо из дочерних обществ не отразится заметно на финансовом положении остальных.

На предприятиях, борющихся за выживание и проводящих реструктуризацию (что актуально для экономики Украины), при создании холдинга намечаются следующие стратегические цели.

1. На уровне правления – завоевание в стране и за рубежом позиций производителя современных изделий путём обеспечения условий для преодоления кризиса, а также для ориентации своей деятельности на реализацию стратегии развития.

2. На уровне доминирующего (материнского) общества:

- минимизация задолженности;

- опора стратегии развития фирмы на маркетинговые исследования, расширение и завоевание новых рынков, на внедрение новых или модернизацию уже имеющихся товаров, приобретение новых лицензий и know-how;
- привлечение финансовых средств для погашения задолженности и капитальных вложений;
- осуществление организационной реструктуризации фирмы от излишнего имущества;
- рационализация управления с учётом новых целей и ресурсов, выполнение роли стратегического контролёра зависимых организаций при одновременном сохранении соответствующих внешних связей.

3. На уровне дочерних обществ формулируются задачи, связанные с их преобразованием в центры прибыли, а в области оперативной деятельности определённые стратегические и управляющие функции передаются на уровень материнского общества.

Разумно взвешивая все «за» и «против» системы материнской и дочерних компаний, следует признать, что она получила широкое распространение в силу того, что наилучшим образом соответствует стилю и структуре руководства крупными объединениями предприятий, часто диверсифицированных, когда стараются избегать контрастов централизма или полной децентрализации, предпочитая промежуточный вариант.

Наиболее активно образование холдингов происходит в финансовых структурах. Главная причина их создания заключается в упрощении управления огромными массами денежного капитала за счёт диверсификации финансовых учреждений и образования финансового центра – холдинг-компания.

Инвестиционная стратегия холдинговой компании включает следующие аспекты управления финансовыми потоками.

1. Внутрифирменные кредитно-финансовые схемы.

Создание (или приобретение) дочернего банка или кредитного учреждения может обеспечить внутрифирменное кредито-

вание и перераспределение финансовых ресурсов. Такая структура позволяет консолидировать текущие счета дочерних фирм холдинга. Дочерний банк может выступать расчетно-клиринговым центром холдинговой группы, эмитентом векселей. Операции такого рода в последнее время получили широкое распространение из-за хронического кризиса неплатежей.

Собственный банк расширяет финансовые возможности группы. Когда собственных средств компании для проведения инвестиций не хватает, банк холдинга располагает большими возможностями привлечь ресурсы других банков на базе кредитного консорциума. Банк группы – основное звено внутрифирменного кредитования, финансового и налогового планирования в масштабах всего холдинга.

Крупнейшие холдинги и финансово-промышленные группы обычно стремятся разделить функции внутрифирменного кредитного центра и коммерческого банка. Коммерческий банк специализируется на розничных и массовых видах банковских услуг. Внутрифирменный банк выполняет иные задачи. Он кредитует долгосрочные проекты предприятий группы, обеспечивает координацию финансовых потоков и перераспределение ресурсов. Не всякая компания, даже весьма крупная, имеет возможность создать свой собственный банк. В этом случае нужно пойти на партнерское сотрудничество с уже действующим банком.

Такое сотрудничество может проходить по ряду направлений. Наиболее очевидные направления – кредитование дочерних фирм холдинга под обеспечение материнской компании и координация его платежных потоков. Например, банк проводит кредитование временных разрывов платежных потоков холдинга. Размещение расчетных счетов дочерних компаний холдинга в одном банке позволяет мобилизовать использование свободных остатков счетов. Консолидированные средние остатки счетов могут рассматриваться как дополнительный коммерческий фактор при подготовке кредитных проектов. Управление кредитными операциями возможно и без специального финансово-

го института. Оно осуществляется путем коммерческого кредитования поставок, оплаты счетов дочерних фирм, организации вексельных схем, лизинга и пр. Подобные деловые схемы не являются типовыми, «серийными». Они требуют тщательной штабной подготовки.

2. Внутрифирменные контракты как инструмент управления.

Холдингу необходима эффективная система управления. Она может быть как жестко централизованной, так и децентрализованной, ориентированной на развитие средних и низших уровней управления дочерними фирмами. Инструментом «мягкой» централизации управления холдингом объединением служит внутрифирменный контракт. В отличие от традиционных договоров поставки или подряда контракт, заключаемый между ассоциированными производителями, предполагает согласование механизма ценообразования и регулирование издержек.

Такие контракты заключаются в рамках целевых общефирменных программ и при оформлении долгосрочных кооперационных связей. Внутрифирменная контрактная система основывается на двух базовых моделях контракта: модели контракта «фиксированных цен» и модели контракта «издержки плюс вознаграждение». Первая модель предпочтительнее для производства массовых и технически освоенных промышленных изделий. Модель «издержки плюс вознаграждение» применяется при производстве технически сложной продукции и научно-исследовательских подрядов.

Промежуточную группу составляют контракты с так называемым «встроенным механизмом материального поощрения». В украинских условиях вполне возможно применение моделей ценообразования всех видов. Контракты указанных типов представляют собой гибкий механизм управления, позволяющий сочетать инициативу с соблюдением требований общефирменной политики издержек. Контрактный механизм часто предпочтительней командного метода управления издержками и хозяй-

ственными связями. Он применим не только между соподчиненными, но и горизонтально ассоциированными предприятиями.

Огромную роль внутрифирменные контракты играют в снабженческой и сбытовой деятельности фирмы. Материнской компании холдинговых структур отводится роль заключения так называемых «национальных» (общефирменных) контрактов. Речь идет о заключении договоров на поставку комплектующих или материалов в интересах всех предприятий холдинга. Управление закупочной деятельностью холдинга из единого центра обеспечивает экономию за счет консолидирования товарных потоков снижения транзакционных издержек и накладных расходов.

Организационно-правовые формы сбытовой и снабженческой деятельности весьма разнообразны. Выделим основные виды контрактов, применяемых в этой области корпорациями США (3):

- 1) Генеральная заявка (requisition order);
- 2) Открытая заявка (standard and open end orders);
- 3) Заявка на поставки по графику (scheduled order).

В рамках генеральной заявки указываются объем закупок и их ориентировочные сроки. Поставка осуществляется по текущим запросам. При открытой заявке общая сумма поставок складывается на основе текущих заказов. Заявка на поставки по графику предполагает указание объемов и сроков каждой партии. В твердом контракте можно получить максимальные скидки в цене. У более мягких контрактов есть свои преимущества. В частности, они могут предусматривать скидки, если сумма поставок превышает указанный в контракте минимальный предел. Централизация, или координация, сбытовых и снабженческих функций одна из ключевых функций штаб-квартир холдинговых компаний.

3. Инвестирование по «технологической цепочке».

Холдинговая структура позволяет значительно улучшить координацию и регулирование кооперационных поставок и

материально-техническое обеспечение входящих в него производственных предприятий путем стратегии инвестирования по «технологической цепочке». Данная стратегия заключается в целенаправленном вложении средств в предприятия, поставляющие сырье и компоненты. В результате все основные звенья кооперационной цепочки находятся в пределах досягаемости материнского предприятия. В этом случае отношения между технологически взаимосвязанными предприятиями строятся на относительно стабильной основе, поскольку холдинговая компания получает право участвовать в управлении предприятиями-поставщиками. Пакет акций должен быть для этого достаточным, но не обязательно быть контрольным. Нужно только добиться ассоциирования интересов предприятий, получить существенные пакеты акции поставщиков.

В некоторых случаях целесообразны перекрестные капиталовложения. Производится обмен пакетами акций между технологически взаимосвязанными предприятиями, получивший в мировой практике название операции типа «своп» /swap/. Здесь появляется взаимная заинтересованность в успехах сотрудничества, поскольку оно строится на основе «разделения прибыли». Кросс-холдинги (компании с перекрестным владением акциями) получили широкое распространение в современной деловой практике.

Достоинство этой схемы в том, что в управлении каждым из сотрудничающих предприятия принимают участие представители партнера. Имеется и ряд недостатков. Кросс-холдинг сам по себе не централизованная структура, и управленческие решения требуют дополнительных согласований. В целом можно сказать, что холдинговое объединение компаний создает эффективные экономические механизмы для управления производственными связями, для координирования производственных программ и финансовых планов, входящих в него предприятий.

4. Стратегические партнерства и совместные предприятия.

Когда говорят о совместном предприятии «джойет-венчер», имеют в виду создание нового делового предприятия – юридического лица, которым на паях владеют инициаторы делового проекта. Действительно, это наиболее общепринятый и распространенный подход к организации долгосрочного партнерства. Такое партнерство получило в мировой практике специальный термин и определяется как «стратегический альянс» (strategic alliance). Часто совместное предприятие в рамках стратегического альянса представляет собой лишь организационную основу для долгосрочной координации стратегии двух сотрудничающих сторон (причем альянс может быть и многосторонним). Стратегические альянсы могут выходить далеко за рамки деятельности созданного партнерами совместного предприятия. Долгосрочное партнерство может включать совместные научные исследования и разработку продукции, взаимные кооперационные поставки, совместное производство и координацию сбыта (в степени, не противоречащей антимонопольным нормативам).

Стратегическое партнерство может быть организовано в двух формах – с созданием нового юридического лица и без него. Стратегические союзы без образования нового юридического лица в международной практике определяются специальным термином – контрактные «джойнтвенчер» (contract joint-venture). Эта форма в равной степени пригодна для крупных промышленных предприятий и для проектов в рамках малого бизнеса. Украинское законодательство в настоящее время располагает всеми необходимыми нормами для заключения договоров о долгосрочном партнерстве в рамках совместных проектов. Правовой базой таких проектов может быть создание новой структуры в рамках одной из организационно-правовых форм бизнеса либо организация совместной деятельности (простого товарищества).

Совместное предпринимательство, корпоративные альянсы более всего подходят для развития рискованных проектов, когда тесное сотрудничество сторон обеспечивает значительное сокращение затрат. На открытом рынке многие услуги или бы обошлись дороже, или оказались вообще недоступны. Почва для

совместных проектов возникает, когда, например, у фирмы имеются производственные мощности и сырье, но отсутствует необходимая техническая документация, имеется перспективное изделие, но нет производственной линии, имеются производственные мощности, но отсутствует сбытовая сеть. Аналогичных ситуаций может быть множество. В мировой практике совместные проекты такого рода рассматриваются как капиталозффективные, так как продукция выпускается на базе имеющихся мощностей и ресурсов.

Разнообразные возможности межкорпоративного сотрудничества недостаточно известны российским компаниям. В мировой практике они применяются весьма широко. Стратегическое лицензирование, франчайзинги, лизинг, «глубокие» формы производственной кооперации, совместные НИОКР – все это входит в арсенал средств межкорпоративного взаимодействия. Такова самая общая картина внутрифирменных операций и деловых схем крупного холдинга.

5. Рыночная капитализация и фондовые операции холдинга.

Рассмотрим основные подходы к фондовым операциям крупных холдингов. Холдинговая форма открывает широкие возможности игры на вторичном рынке дочерние фирмы, сервисные и промежуточные компании нередко создаются специально для обеспечения фондовых операций и «раскрутки» ценных бумаг холдинга.

Так, акции новой эмиссии одного из предприятий могут быть частично выкуплены другими компаниями группы. Спрос на данные акции может спровоцировать рост их курса. В результате, благодаря поддержке дочерних фирм холдинга эмитент сможет оказывать влияние на курс своих акций. С помощью внутрифирменных операций можно поддерживать уровень ликвидности ценных бумаг компании и ограничивать неблагоприятные колебания курса.

Эмиссию депозитарных расписок (ДР), выпуск еврообязательств, в принципе лучше всего проводить, опираясь на всю

массу холдингового предприятия. В некоторых случаях предприятию может быть выгоднее войти в состав холдинга. В этом случае повышаются шансы успешно капитализировать свои активы. В мировой практике в целях повышения уровня капитализации компаниями часто проводятся слияния и поглощения. Следует иметь в виду, что в украинских условиях далеко не во всех случаях акции материнского холдинга способны «представлять» на рынке капитализацию дочерних фирм. В глазах портфельных инвесторов холдинг должен выглядеть как хозяйственное целое, предприятие мирового класса, располагающее ликвидными активами. Вместе с тем холдинговые факторы, безусловно, принимаются во внимание при фундаментальном анализе стоимости предприятия. Перспективам рыночной капитализации, оценке стоимости бизнеса по-прежнему необходимо уделять значительное внимание. Холдинговая компания в данных условиях заинтересована прежде всего в росте оценочной стоимости и потенциальной рыночной капитализации своих дочерних предприятий. В их стоимости как бы заключены потенциальные прибыли холдинга (которые могут быть получены в результате продаж соответствующих пакетов акций, их частей или целых «бизнесов»). Определенную перспективу имеют операции инвестиционно-банковского характера. Главный инструмент этих операций – сделки с пакетами акций предприятий. Стратегия реструктуризации, услуги «раскрутки фирм» с целью их последующей продажи -- вполне жизнеспособны и в современных украинских условиях. Они могут быть элементом стратегии финансово-промышленного холдинга. Анализ и планирование фондовых факторов – один из самых тонких элементов корпоративного управления.

ТЕМА 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

5.1. Методические подходы и специфика оценки финансового состояния корпорации

Основой оценивания эффективности стратегии КС, важнейшей характеристикой ее деловой активности и надежности является финансовое состояние.

Оно определяет конкурентоспособность корпорации, ее потенциал в деловом сотрудничестве, является гарантом эффективной деятельности как самой корпоративной системы, так и ее партнеров. Устойчивое финансовое положение КС – это результат профессионального менеджмента. Своевременное и полноценное выявление «болевых точек» финансов корпорации в ходе формирования стратегии позволяет осуществить комплекс упреждающих мер, предотвращающих возможность ее банкротства.

При разработке методик оценивания эффективности стратегии необходимо учитывать ряд особенностей корпоративной системы, основными из которых, на наш взгляд являются:

- КС представляет совокупность нескольких блоков: производственно-технологического, финансового, инновационного и других, каждый из которых осуществляет разнородную деятельность и вносит свой вклад в эффективность принятой стратегии и требует индивидуального подхода в системе оценивания;
- система оценивания каждого индивидуального блока КС не может использовать в полной мере систему показателей в развитых странах в силу объективных их отличий от украинских условий;
- оценивание эффективности стратегии КС в целом осуществляется с учетом принятой стратегии участия в капитале

и внутренней эффективности деятельности каждого индивидуального блока корпоративной структуры.

С учетом отмеченных особенностей одним из методических подходов к решению указанного вопроса может стать разделение понятия общей эффективности стратегии КС и показателей внутренней эффективности для отдельных блоков структуры и конкретных участников. Кроме того, следует различать эффективность непосредственно КС как объединения и ее головной (центральной) компании. Таким образом, для решения задачи оценивания стратегии корпоративного финансирования целесообразно выделить следующие группы показателей:

- А. Показатели эффективности стратегии КС как объединения корпоративного типа.
- Б. Показатели, отражающие финансовые результаты деятельности головной (центральной) компании и конкретных участников структуры.
- В. Показатели эффективности отдельных блоков КС: финансового, производственно – технологического, инновационного и др.

Методика оценки финансового состояния корпорации должна учитывать и многообразие финансовых потоков и финансовых взаимоотношений в корпорации. Более того, эффект синергии, который распространяется не только на интегрированный результат финансово-хозяйственной деятельности подструктур корпорации, но и на видоизменённые консолидированные финансовые потоки (имеются в виду более сложные, чем у отдельных компаний, схемы движения финансовых потоков с использованием разнообразных видов финансовых инструментов (вексельные расчёты, внутрикорпоративные операции с ценными бумагами, различные виды страхования: использование форвардных, фьючерсных контрактов, опционов и т.д.).

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

5.2. Виды и элементы оценивания финансового состояния корпоративной системы

Виды и элементы оценивания финансового состояния корпоративной системы представлены на рис. 5.1.

Из рисунка видно, что производственная, управленческая, аналитическая и финансовая деятельность корпорации – это единое целое. Более того, основные составляющие хозяйственной деятельности корпорации представляют собой замкнутый кругооборот взаимозависимых и взаимовлияющих элементов.

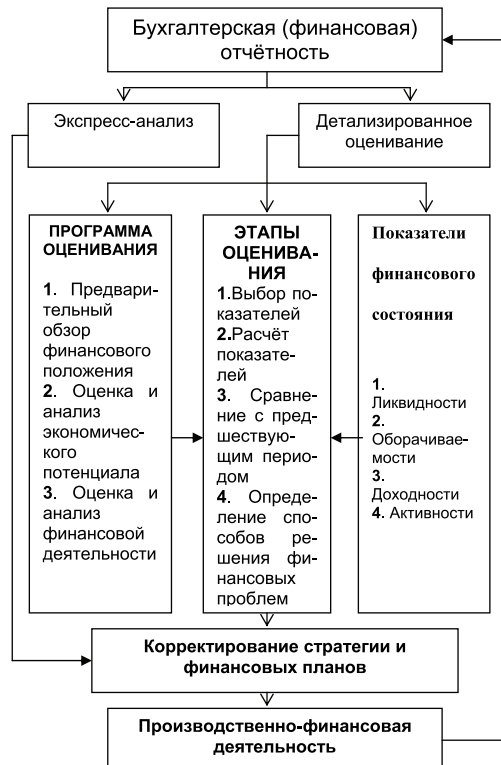


Рис. 5.1. Виды и элементы оценивания финансового состояния корпоративной системы

Основу проведения детализированного оценивания составляет программа углубленного анализа финансово-хозяйственной деятельности КС, включающая следующие составные части:

- предварительный обзор экономического и финансового положения КС, характеристику общей направленности финансово-хозяйственной политики, выявление «больных» статей отчетности, «критических» точек хозяйственной деятельности;
- оценку и анализ экономического потенциала корпоративной структуры, в том числе оценку имущественного и финансового положения, прежде всего ликвидности и финансовой устойчивости;
- оценку и анализ результативности производственно-финансовой деятельности корпорации, в первую очередь оценку производственной (основной деятельности), анализ рентабельности, оценку положения на рынке ценных бумаг и др.

5.3. Этапы оценивания эффективности стратегии

Для оценивания эффективности стратегии на основе финансового состояния КС могут быть рекомендованы следующие четыре последовательных взаимосвязанных этапа (рис.5.2).

Выбор системы показателей прежде всего рассмотрим для блока Б – головной (центральной компании) КС и ее конкретных производственных предприятий. Этот блок является центральным для последующих расчетов эффективности стратегии корпоративной системы в целом.

В развитых странах система показателей для анализа финансового состояния предприятия выбирается корпорацией на основе накопленного собственного опыта с учетом особенностей производственной деятельности, что затрудняет их использование в украинских условиях формирования новых рыночных структур.

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

В опубликованной зарубежной и отечественной литературе рекомендуется использовать свыше 50 критериев (показателей, коэффициентов), имеющих большое разнообразие групп, названий и алгоритмов расчета.

Однако для решения данной задачи применительно к деятельности корпоративных систем в условиях экономики переходного периода использование такого объема критериев не обеспечивает требуемой эффективности, особенно на начальной стадии – проведении экспресс- анализа.

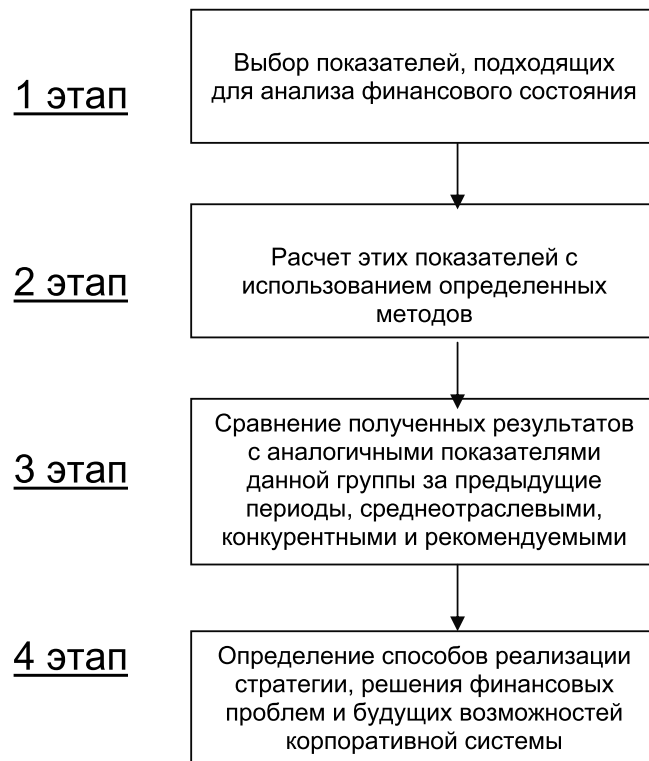


Рис. 5.2. Этапы выбора и оценивания эффективности инвестиционной стратегии

Отмеченный недостаток может быть устранен при использовании рекомендаций В.В Глазунова, основу которых составляют четыре группы показателей, характеризующих ликвидность (краткосрочную платежеспособность), оборачиваемость (хозяйственную активность), доходность (прибыльность, рентабельность) и рыночную активность. Особое внимание в такой оценочной системе уделяется показателям ликвидности и оборачиваемости оборотных средств.

Помимо анализа финансового состояния центральной компании и предприятий в группе Б осуществляется по своим специфическим методикам оценивание и других участников КС: коммерческих банков, страховых компаний, различных фондов и др. При этом кроме прямых могут использоваться косвенные критерии эффективности стратегии корпоративной системы. Этими показателями считают любой результат улучшения деятельности любого конкретного участника КС (рост прибыли, санация банкротств, реструктуризация собственности и управления и др.), который был достигнут в результате объединения.

На основании показателей группы Б рассчитываются показатели эффективности отдельных блоков КС: финансового, производственно-технического, научно-исследовательского, коммерческого. Расчет осуществляется путем суммирования показателей группы Б по категориям участников, осуществляющих качественно однородную деятельность.

Для оценивания эффективности КС как объединения корпоративного типа (группа А) целесообразно использовать набор показателей, характерный для мировой практики. В эту группу входят показатели, сопоставимые для различных объединений :

- рыночная стоимость активов корпоративной системы;
- величина общего оборота в определенный период времени;
- валовая прибыль.

На основании данных и других показателей возможна разработка рейтинговых таблиц КС.

Однако это достаточно сложная проблема, поскольку отечественные КС не соответствуют международным стандартам, при-

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

нятым для структур такого типа. Поэтому в настоящее время методики построения рейтинговых таблиц для украинских КС нет (за исключением для коммерческих банков – участников объединения).

При этом методика оценки эффективности КС, построенная на базе объемных показателей, не является показательной, поскольку ее участники осуществляют качественно разнообразную деятельность. Выходом из этого положения может быть применение экспертного оценивания и расчета показателей по указанным группам, на основании которых целесообразно сформировать рейтинговые таблицы и сделать вывод об эффективности непосредственно каждой КС.

Необходимо отметить, что описанная методика (группы А, Б) все же достаточно сложна для оценивания стратегии корпоративной структуры.

Например, для анализа финансового состояния центральной компании или отдельного предприятия-участника вместо большого количества частных показателей, оценивающих ликвидность, оборачиваемость, доходность и активность компании, рассмотреть одну обобщенную характеристику. Естественно, что эта обобщенная характеристика должна учитывать различия содержания единиц измерения частных показателей, а также диапазоны их изменения в зависимости от выбранной стратегии КС.

Нужно отметить, что финансовые показатели (негативные) сами по себе не являются причиной неудач КС. Они всего лишь индикаторы неблагополучия, глубинные причины которого кроются в непосредственной производственно-финансовой деятельности, а также в стратегии действий, которую избрало руководство корпорации.

Следовательно, неудовлетворительные финансовые показатели должны послужить отправной точкой не только для корректировки финансовых планов, но и в первую очередь для изменения стратегии КС. Кроме того, анализ текущей деятельности должен быть дополнен прогнозом финансовых показате-

лей. Прогноз на основе сложившихся тенденций может быть краткосрочным или среднесрочным. Такой прогноз должен показать степень опасности сложившихся негативных тенденций, вероятное усиление ещё малозаметных положительных тенденций.

При обнаружении неблагоприятных тенденций необходимо обратить внимание на использование резервов, не учтенных в балансах и отчетах – наличие нереализованных научно-технических разработок, особых правил и привилегий.

При невозможности выхода их кризисной ситуации путём реформирования вариантов стратегии КС ставится проблема о возможных проектах оздоровления или финансовой санации, включающих частичное или полное перепрофилирование предприятий корпоративной системы (привлечение инвесторов, лизинговое банковское кредитование, маркетинговые стратегии, частичное свёртывание или расширение отдельных видов деятельности и т.д.).

Любое финансовое, в т.ч. инвестиционное решение должно основываться на рассмотрении вопросов более широкого плана, чем доходы от финансовых операций. Ведь основная привилегия корпоративного бизнеса и корпоративного финансирования – это эффект возникновения **синергизма**.

Таким образом, корпорация – одна из наиболее перспективных форм организации бизнеса и осуществления структурной перестройки вертикально и горизонтально интегрированных структур. Проблема корпоративного финансирования и инвестирования гораздо шире, чем финансовая и инвестиционная стратегии отдельных компаний. Поэтому для формирования методической базы корпоративного менеджмента и принятия решений по управлению финансовыми и инвестиционными потоками в корпорациях необходимо использовать методы экономико-математического моделирования, которые помогут принять решения для интегрированной системы показателей.

5.4. Портфельная теория и методы инвестиционного анализа

Портфельная теория – комплексный (интегрированный) подход к принятию инвестиционных решений, который позволяет инвестору классифицировать, оценивать и контролировать виды и уровни ожидаемого риска и дохода; также называется теорией управления портфелем или современной портфельной теорией. Важными положениями портфельной теории являются численное выражение соотношения риска и дохода и предположение о том, что инвесторы должны получать компенсацию (в любой форме) за принимаемый ими риск. Портфельная теория вложений расходится с традиционным анализом ценных бумаг в том, что она смещает основной акцент от анализа характеристик отдельных вложений к определению статистических взаимосвязей конкретных ценных бумаг, составляющих Портфель в целом. Фактически, специфика формирования портфеля ценных бумаг состоит в наличии синергетического эффекта портфеля и его оценке. Подход, использующийся в портфельной теории, состоит из четырёх основных этапов: 1) оценки ценных бумаг – описания всех видов активов с точки зрения ожидаемых доходов и риска; 2) принятия решений о распределении активов – определения того, каким образом активы должны быть распределены между различными классами инвестиций, такими, как акции, облигации, производные ценные бумаги и пр.; 3) оптимизации портфеля вложений – корректировки риска и доходности в зависимости от стратегических предпочтений инвестора; 4) оценки результатов – применения различных методик, проведение вычислений с целью получения информации, соответствуют ли показатели портфеля предпочтениям инвестора по доходности портфеля и риску.

Портфель вложений – портфель ценных бумаг. Включает акции, облигации, товарно-сырьевые контракты, вложения в недвижимость, эквиваленты наличности или иные активы разных видов, принадлежащие корпорации, частному лицу или инсти-

туциональному инвестору. Целью создания портфеля ценных бумаг (кроме получения прибыли от инвестиционной деятельности) является сокращение риска путём диверсификации.

Портфельная теория и методы портфельного анализа тесно связаны с базовыми методами инвестиционного анализа – фундаментальным и техническим (рис.5.3).

Методы инвестиционного анализа – это способы и приёмы оценки соотношения риска и доходности инвестиционного проекта или отдельных инвестиционных активов корпорации.

Метод технический обычно используют профессионалы торговли, вкладывающие в тот или иной вид товара крупные суммы и обладающие достаточным техническим обеспечением (как минимум компьютером, подключенным к информационной сети). Фундаментальная методика в той или иной степени доступна любому – и обывателю, и директору организации, и биржевому аналитику – профессионалу. Всем доступна обычная логика: если производство падает, цена на товар растёт; при увеличении процентных ставок национальная валюта дорожает и т. д. Существует множество фундаментальных факторов, для каждого из валютных, товарных и фондовых рынков – особый набор с особой спецификой. Фундаментальный анализ на каждом из рынков предполагает всестороннее рассмотрение экономико-политических факторов, влияющих на движение цены того или иного товара.

Оба метода пытаются решить одну и ту же проблему: определить направление дальнейшего движения цены, но подходят к ней с разных сторон. Фундаменталисты изучают причины, движущие рынком, а технические аналитики – эффект. Фундаменталист основывается на обычной логике и постоянно задает вопрос «почему?». Технический аналитик считает, что знать причину вовсе не обязательно, поскольку фундаментальный анализ заложен в технический по определению.

Технический анализ – отличный метод прогнозирования, дающий большую вероятность «попаданий», но он не является панацеей. Поэтому ни фундаментальный, ни технический анализ не

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

являются полными, но гармонично дополняют друг друга. Казалось бы, фундаментальный анализ более рационален. Но на фундаментальные факторы не всегда можно полностью положиться.



Рисунок 5.3. Методы инвестиционного анализа

Одни и те же данные по экономическому состоянию анализируемого объекта в разные дни приведут к диаметрально противоположным результатам. Одна и та же причина приводит к разным следствиям.

При использовании фундаментального анализа невозможно учесть все факторы, ведь какие-нибудь всегда останутся неизвестными. Очень часто максимально сильные движения рынка начинаются с малозначительных событий. И хотя основной набор фундаментальных факторов для каждого рынка должен представлять себе каждый трейдер, вряд ли он сможет положиться на них полностью при вступлении в ту или иную сделку.

5.5. Методы технического анализа

Методы технического анализа основаны на убеждении в том, что движение цен на ликвидных рынках подвержено общим закономерностям. Прогнозы технических аналитиков основываются исключительно на характеристиках рынка – динамике цен и объемах продаж.

Основная задача технического аналитика – правильно выявить закономерности в реальном движении цены. Точнее, необходимо умение обнаружить моменты перелома тенденции – так называемые сигналы покупки («бычьи» сигналы) и сигналы продажи («медвежьи» сигналы). Не менее важным является определение господствующей на рынке тенденции, прогнозирование пределов колебания цен в будущем и так далее.

Методы фильтрации – одна из групп методов технического анализа, основанных на применении различных математических формул к движениям рынка. Термин «фильтры» говорит о том, что эти методы пытаются отделить трендовые ценовые движения от нетрендовых, экстремумы рынка от его равномерного развития. Проще говоря, методы этой группы различными способами подают сигналы о развороте бычьего или медвежьего тренда, а также подтверждают тот или другой сце-

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

нарий развития цены – рост, спад или отсутствие серьезных движений.

В рамках учебной дисциплины мы подробно остановимся на применении скользящих средних и осцилляторов. И у той, и у другой методики есть свои преимущества и недостатки. В целом же их правильное использование может привести к значительным прибылям.

Скользящие средние

Технический анализ при помощи скользящих средних легко поддается компьютеризации, их сигналы точны и недвусмысленны. Другое дело – насколько им стоит доверять. Проблема выбора собственного порядка скользящей средней, подходящего под анализ нужного периода каждого ценового тренда, оказалась настолько важной, что метод стал отдельной ветвью технического анализа. Главное преимущество при использовании скользящих средних: выбираем определенную линию, и после этого думать уже не надо, ведь сигналы подаются автоматически. Приходится затрачивать усилия только при выборе этой так называемой «определенной линии».

Характеристикой любой скользящей средней является выбираемый отрезок времени, называемый порядком. Объект вычисления средней – произвольный, обычно это значения цены. В зависимости от типа ценового графика – поминутного, почасового, ежедневного и так далее – берут среднюю из цен закрытий минут, часов, дней. Некоторые считают, что цена закрытия не всегда объективна, и берут среднюю от усредненных значений цен за минуту, час, день. Возможны и другие варианты. Иногда скользящие строят для объема торговли или других технических индикаторов. В любом случае, график скользящей средней отстает от графика движения рынка, поскольку включает в себя данные предыдущего периода времени.

Существуют три типа скользящих средних.

1. Простые скользящие средние. Способ построения простых скользящих средних, как следует из названия, весьма прост.

Например, каждая из точек кривой складывается из средней цены за предыдущие 8 дней. В общем случае формула для каждой точки линии скользящей средней выглядит следующим образом]:

$$MA = (\sum P_i) / n,$$

где сумма берется от 1-го до n;

P_i – цена i-го дня;

n – порядок скользящей средней.

Такая простота построения кривой была особенно привлекательна до начала повсеместного использования персональных компьютеров, то есть когда каждому аналитику приходилось строить кривую вручную. Сейчас развитие техники дает возможность применять более сложные формулы без каких-либо дополнительных усилий с нашей стороны. Поэтому наряду с простыми скользящими средними рассматривают и более сложные. При этом успешность использования тех или других варьируется от рынка к рынку.

2. Взвешенные скользящие средние. Этот тип отличается от предыдущего тем, что каждой из цен рассматриваемого промежутка придается «вес», увеличивающийся ближе к текущему дню. Общая формула выглядит так:

$$W_{MA} = (\sum P_i \times W_i) / \sum W_i, \text{ где}$$

W_i – вес i-го компонента; в случае линейно взвешенной скользящей W=i.

Как мы видим, при данном подходе более поздним ценовым движениям придается большее значение. Многие аналитики считают этот факт важным для ускорения подачи сигналов, то есть уменьшения отставания.

3. Экспоненциальные скользящие средние. Этот вид скользящих средних называют еще «Экспоненциально приглаженным». Как и в предыдущем случае, эта скользящая является взвешенной, то есть недавней цене придается большее значение. Ее отличительной особенностью является то, что она включает в себя все цены предыдущего периода, а не только того отрезка, который задан при установке периода. Формула выглядит так [22, 68]:

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

$E_{MA_t} = E_{MA_{t-1}} + (k \times (P_t - E_{MA_{t-1}}))$, где
 t – сегодняшний, а $t-1$ – вчерашний день;
 $k = 2/(n+1)$;

Таким образом, происходит сглаживание кривой скользящей относительно графика цен.

Линия скользящей средней откладывается прямо на графике движения цены. Чем больший порядок (например, количество дней) выбран для построения, тем более запаздывает кривая и тем более она сглажена и далека от ценового графика. Поэтому выбор порядка скользящей зависит от того, на какой промежуток времени трейдеру требуется прогноз: чем больше время прогноза, тем больше порядок скользящей средней и наоборот. Важно помнить о том, что скользящая очень маленького порядка будет давать много ложных сигналов, а большого порядка – иметь маленькую чувствительность, то есть давать слишком мало сигналов. Бороться с этим можно двумя способами: либо в каждом конкретном случае подбирать нужный порядок, либо использовать одновременно несколько скользящих средних.

Какие же сигналы и каким образом подают скользящие средние? Общий принцип формулируется так: если линия скользящей средней находится ниже ценового графика, то ценовой тренд является бычьим, а если выше, то тренд – медвежий. При пересечении графика цены со скользящей средней ценовой тренд меняет направление.

Чтобы определить степень правдоподобности сигналов, полученных скользящими, трейдеры и аналитики применяют одновременно комбинации двух и более линий. При этом действуют такие правила:

1. При безусловном бычьем рынке наиболее чувствительная (краткосрочная) линия скользящей средней расположена выше, а наиболее грубая (долгосрочная) – ниже всех остальных. В медвежьем рынке наблюдается обратная закономерность.

2. По пересечению линий можно судить об изменении тренда. Вначале пересекаются линии более чувствительные, затем в порядке возрастания – более и более грубые. В соответствии

с тем, линии каких порядков пересеклись и как поменялось их взаимное расположение, можно судить о том, какой именно тренд – краткосрочный, среднесрочный или долгосрочный – изменил свое направление.

Устранив, таким образом, сомнения в правдивости сигналов, можно с большой степенью уверенности принимать решения о вступлении в ту или иную сделку.

Одним из способов применения скользящих средних является построение фильтров. Этот метод альтернативен по отношению к использованию комбинации нескольких линий скользящих и направлен на минимизацию количества ложных сигналов.

Вот некоторые из фильтров, которые можно установить для простой скользящей средней.

Вариант 1. Для подтверждения изменения тренда после пересечения линии скользящей средней и графика между ними должно установиться расстояние, не меньшее пяти минимальных изменений цен. Например, на Лондонском рынке алюминия минимальное изменение цены составляет 50 центов; значит, минимальное различие после пересечения линий графика и скользящей должно составлять 2,50 долларов США.

Вариант 2. Поскольку ложные сигналы обычно исчезают довольно быстро, некоторые трейдеры выжидают время для подтверждения нового тренда.

Вариант 3. Конверты и полосы – удобные и наглядные фильтры.

Для построения процентного конверта на определенном расстоянии выше и ниже скользящей средней строят «параллельную» ей линию. Получаем дополнительные линии сопротивления или поддержки и требуем для подтверждения бычьего или медвежьего рынка, чтобы график цены находился соответственно выше или ниже всех трех созданных нами линий. Если же он колеблется между ними (в так называемой буферной зоне), никаких торговых решений принимать не следует.

Вариант 4. Полоса создается построением одной и той же скользящей средней на основании высших и низших значений

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

данного ценового графика вместо цен закрытия. Результат – две линии, похожие на только что описанный конверт. Верхняя из них служит линией тренда при медвежьем рынке, а нижняя – при бычьем; вместе они образуют что-то вроде канала.

Применение скользящих средних особенно эффективно при трендовых (бычьем или медвежьем) рынках. В этом заключается основное отличие применения скользящих средних от осцилляторовных методов. Методы с использованием скользящих средних лучше всего работают в условиях тренда, хотя никогда не сигнализируют о потолке или дне рынка вовремя. Из-за этого при боковом тренде запаздывание сигналов приведет к их полной бесполезности. По этим причинам преимущества метода скользящих средних – простотой использования и наглядностью – можно воспользоваться только в трендовом рынке, помня о неизбежном запаздывании и периодическом возникновении ложных сигналов.

Как и все другие компьютерные методы, скользящие средние, являясь определенным типом аппроксимации, сами по себе ничего не определяют, а только позволяют наглядно сравнить ценовую кривую саму с собой.

Осцилляторы

Использование семейства осцилляторов – один из наиболее легких и в то же время надежных способов получения прогнозов о дальнейшем движении цены. В отличие от скользящих средних их использование наиболее полезно в анализе нетрендовых рынков. При нетрендовых, или, как мы их называли, боковых рынках, цена настолько часто меняет направление, что наиболее сложной проблемой становится «уловить» начало и конец коротких движений вверх или вниз. В такой ситуации торговля, в особенности спекулятивная, может стать столь убыточной, что специалисты по техническому анализу часто рекомендуют просто переждать время, воздерживаясь от каких бы то ни было решений.

С возникновением осцилляторов появилась возможность избежать таких потерь времени. По статистике на развитие тренда приходится около 30% времени, остальное тратится на проме-

жуточные коррекции. Особенность осцилляторов в том, что они предвосхищают будущие события, сигнализируя о повороте заранее. Этим они отличаются от скользящих средних, которые практически всегда отстают от развития событий.

Осцилляторы могут быть полезны и при развитых трендовых рынках – для подачи сигналов о развороте.

Все осцилляторные методы по форме исполнения более или менее похожи друг на друга. В их основе лежат разные формулы, которые, в свою очередь, можно применять к разным порядкам. Изначально осцилляторы строились для ежедневных колебаний цен; сегодня их применяют к любым – как к поминутным, так и к понедельным. Обычно график движения осциллятора располагается ниже ценового. Значение осциллятора может измеряться в процентных, относительных и абсолютных единицах. В зависимости от этого на его графике строят линии определенных уровней, пересечение с которыми говорит о том или ином состоянии рынка.

В основе использования осцилляторных методов лежат понятия перекупленного и перепроданного рынка. Перекупленный рынок считается тогда, когда цена находится около своей верхней границы, то есть ее дальнейшее повышение невозможно. Перепроданный рынок характеризуется такой низкой ценой, что на данный момент ее дальнейший спад невозможен. Для определения ситуаций перекупленности или перепроданности для каждого осциллятора устанавливаются определенные уровни. Когда значение осциллятора подходит к этим уровням, поступает сигнал к покупке или продаже.

Другим важным индикатором является расхождение между направлениями движений цены и кривой осциллятора. Расхождение – сигнал о повороте. Это свойство по какой-то причине знают и используют реже, чем ситуации перекупленности и перепроданности. Возможно, это происходит из-за того, что избалованные обилием методов пользователи работают с методами фильтрации не просто механически, а и вообще не вникая в то, как они устроены.

В защиту осцилляторов и скользящих средних можно сказать следующее: чем больше пользователю о них известно, тем лучше они работают. Их устройство можно совершенствовать как с помощью входных данных так и немного изменяя основные формулы.

Мы рассмотрим наиболее известные и важные осцилляторы. Из осцилляторов, основанных на цене, остановимся на таких, как:

- момент;
- норма изменения;
- индекс относительной силы;
- стохастические линии.

Самый простой способ построения осциллятора называют **Моментом**.

Каждое значение момента вычисляется как разница между значениями цены через определенный временной интервал. Если нас интересует, например, восьмидневный Момент, то получим каждое значение Moments, вычитая из текущей цены закрытия цену 8 дней назад. Получившиеся положительные и отрицательные значения изображают на графике, где опорной служит нулевая линия. Общая формула выглядит так:

$$M = P_t - P_x,$$

M – абсолютный доход от операции;

P – цена закрытия;

t – сегодняшний день, а x – x дней тому назад.

Сигналами будут служить понижения или повышения значений Moments относительно нуля. Из смысла построенного графика следует, что положительное значение Moments свидетельствует об относительном росте цен. И хотя сама цена может продолжать расти, снижение Moments до нуля говорит о возможной консолидации, а спад ниже нуля – о том, что рынок «потерял момент» и наступает время для нового, снижающегося ценового тренда.

Поэтому многие «техники» используют пересечение кривой Moments с нулевым уровнем как сигнал к принятию торговых

решений. Движение выше нуля будет означать сигнал к покупке, а ниже – к продаже. Здесь, однако, стоит особо подчеркнуть, что все осцилляторные методы рассчитаны на торговлю в направлении преобладающего тренда, являющегося более важным, чем любой сигнал. В условиях ярко выраженного бычьего или медвежьего рынка можно воспользоваться только теми сигналами, которые призывают к покупке или продаже соответственно.

Как и в случае со скользящими средними, более чувствительными линиями Moments будут те, у которых порядок меньше.

Как бы ни было удобно пользоваться Momentом, возникает следующий вопрос. Осцилляторный анализ наиболее удобен в случае экстремальных положений цены. Но как можно определить насколько силен или слаб момент рынка в настоящее время, если мы не задали никаких критериев, кроме нуля? Эту проблему можно решить двумя способами: либо визуально оценивать величину Moments по сравнению с его предыдущими спадами и подъемами, либо обратиться к другим осцилляторам. Нельзя сказать, что первое решение проблемы совсем неприемлемо. Просто определим исторические высшие и низшие уровни Moments и каждый раз будем сравнивать их с текущим значением. При этом более удобно нормализовать график Moments, деля значения на наибольшую достигнутую амплитуду. В результате Moment будет изменяться от -1 до +1. Достигая опасной зоны, то есть приближаясь по модулю к единице, значение Moments сигнализирует об ослаблении или усилении ценового тренда. Например, достигнутое значение 0,95 говорит о том, что цена поднимается слишком быстрыми темпами и следующей стадией будет консолидация или даже спад.

Строго говоря, Moment лишь тогда можно называть осциллятором, когда он нормализован. Кардинальным образом проблема определения уровней перепроданности и перекупленности решается при использовании Индекса Относительной Силы и Стохастических Линий.

Норма изменения – второй простейший тип применения осцилляторных методик. Ее отличие от Moments в том, что зна-

чения вычисляются не как разница, а как частное от деления цены закрытия сегодняшнего дня на цену закрытия x дней назад. Общая формула выглядит так :

$$ROC = (P_t/P_x) \times 100\% .$$

Где ROC – норма изменения цены за период.

Норма Изменения и Момент выглядят на графике очень похоже и применяются почти одинаково. Различие только в шкале значений: на месте нулевой линии у Нормы Изменения обычно стоит число 100, а вместо отрицательных и положительных значений колебания идут ниже и выше 100.

Индекс Относительной Силы был придуман и разработан Уэллсом Уайлдером в середине 70-х. Индекс Относительной Силы, пожалуй, самый популярный и известный из всех осцилляторных методов. Для него существуют не только стандартный набор анализа, но и разные инструменты.

Формула для вычисления значений осцилляторной кривой выглядит следующим образом:

$$RS_t = 100 - (100/(1 + RS)); RS = AU_x/AD_x; \text{ где}$$

RS_t – индекс изменения цены (индекс относительной силы);

x – количество дней;

AU – среднее значение закрывшихся выше предыдущих цен за x дней;

AD – среднее значение закрывшихся ниже предыдущих цен за x дней.

Сам автор метода для построения графика использовал стандартно 14 дней. Как обычно, чем меньший порядок мы будем использовать, тем более чувствительной будет кривая и тем большее количество сигналов мы получим. Индекс Относительной Силы откладывают на шкале от 0 до 100. Лучше всего он работает, достигая области экстремумов. Критерием оценки служат две линии, проведенные на уровне 30 и 70. Считается, что выше 70 находится зона перекупленности, а ниже 30 – перепроданности. Поэтому, когда значение Индекса Относительной Силы достигает и поднимается выше 70, возникает угроза спада цен; движение ниже 30 воспринимается как предупреждение о близ-

ком подъеме. Некоторые аналитики советуют принимать в качестве границ уровни 30 и 70 только при боковых трендах, а 20 и 80 – при ярко выраженных бычьем и медвежьем. Разумеется, превышение уровней 30 и 70 еще не говорит о том, что нужно немедленно начинать заключение сделок. Ведь рынок может находиться в состоянии перекупленности и перепроданности еще долгое время, а осциллятор, предупреждая об изменении тренда заранее, не поясняет, когда именно это может произойти. Важный инструмент для прогнозирования цен с помощью Индекса Относительной Силы – исследование расхождения, возникшего между направлением движения графика Индекса и трендом цены. Под расхождением понимают два случая:

1. Индекс растет, а цена падает или находится на одном уровне.

2. Индекс падает, а цена растет или не движется.

Расхождение в таком случае – сильный разворотный индикатор. И хотя оно не возникает при каждом повороте, его часто встречают в особенно серьезные поворотные моменты.

Стохастические линии

Стохастические линии ввел в употребление Джорж Лейн еще в 50-е годы. Все вычисления приходилось делать вручную, и группа трейдеров разрабатывала формулы для осцилляторов, последовательно давая им названия %A, %B, %C и так далее. Работоспособными оказались только три: %K, %D и %R. Первые две кривые известны как стохастические Лейна, а последняя носит имя Ларри Уильямса.

Построение Линий %K и %D основано на том, что при повышении цен торговый день обычно закрывается на уровнях, лежащих ближе к высшим, достигнутым в течении него. При понижающемся тренде происходит обратный эффект. Поэтому формула для вычисления стохастических линий отражает расположение текущей цены закрытия относительно выбранного временного периода. Стандартно рассчитывают линию %K на отрезке в 5 дней [22, с. 74]:

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

$\% K = 100 \times ((C_t - L_5) / (H_5 - L_5))$, где

C_t – текущая цена закрытия,

L_5 – самый низкий уровень за последние пять дней;

H_5 – самый высокий уровень за последние пять дней.

Эта линия более чувствительная, чем $\% D$:

$\% D = 100 \times CL_3 / HL_3$, где

CL_3 – трехдневная сумма ($C_t - L_5$);

HL_3 – трехдневная сумма ($H_5 - L_5$).

Построенные таким образом стохастические линии называют быстрыми. Некоторые трейдеры предпочитают использовать другую версию, то есть медленные стохастические линии. При этом несколько изменяются формулы для обеих кривых, но суть использования остается той же. Такая замена дней в формуле подобна использованию скользящих средних разных порядков. Доктор Лейн предложил ряд принципов для использования своих стохастических линий. Вот некоторые из них.

1. Наилучший индикатор – расхождение линии D с ценой. В данном случае под расхождением понимают такую, например, ситуацию, когда цена поднимается выше предыдущего пика, а линия D, двигаясь синхронно с ней, нового пика не достигает. Такое явление – хороший сигнал для продажи. Соответственно при неудачной попытке линии D опуститься ниже предыдущего уровня и одновременном успехе цены (то есть понижении ее за этот уровень) получаем хороший сигнал к покупке.

2. В случае расхождения окончательным сигналом к действию может стать пересечение линий K и D. При этом крайне желательно, чтобы пересечение произошло уже после сигнала о развороте, поданного линией D. Такой тип пересечения называется правосторонним.

3. Если линия K пересекла D в начале движения вверх (обычно – не правостороннее пересечение), а затем вновь опустилась ниже ее, это означает, что движение вверх не набрало достаточной силы, и возможно продолжение движения вниз. Обратная ситуация может быть ключом к возобновлению движения вверх.

4. Сегодня очень популярны уровни 30 и 70 для определения ситуаций перекупленности и перепроданности. Тем не менее Лейн считает слишком поспешным вступление в сделку только на основании того, что линия K достигла уровня 70 или упала ниже 30. По его мнению, K может еще некоторое время продержаться на этих и даже еще более крайних уровнях. Тем не менее это действительно сигнал о развороте тренда – иногда, правда, чересчур поспешный.

Уильямс рекомендует использование 10-дневного периода для расчетов. Он располагает границы зон перекупленности и перепроданности на уровнях 90% и 10% соответственно. Правила использования линии $\% R$ практически не отличаются от уже изложенных в отношении стохастических линий.

Теория циклов

Ученые разных областей науки работают над тем, чтобы определить точную длину цикла возникновения какого-либо события. Многочисленные исследования установили периоды появления солнечных пятен, вспышек эпидемий и войн, нашествий койотов. Любопытным оказалось то, что длительность циклов возникновения различных явлений, абсолютно друг с другом не связанных, практически одинакова. Если все это верно, то почему бы не использовать теорию циклов при предсказании цен, то есть не сделать ее частью технического анализа?

Действительно, почти все основополагающие теории технического анализа имеют слабую сторону: с их помощью нельзя указать время возникновения того или иного конкретного события. Скользящие средние всегда запаздывают, осцилляторы говорят о сиюминутных событиях, а методы, использующие фигуры или следующие за трендом, по своей природе являются однобокими. А ведь если мы в точности определили, что тренд изменился и стал, например, бычьим, нам немаловажно знать, сколько времени он продлится и когда именно закончится. Поэтому Теория Циклов, хотя бы поверхностно используемая в

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

комбинации с другими методами, может дать нам интересные результаты.

Остановимся на основных постулатах этой теории и покажем, каким именно образом ценовые движения могут быть представлены в виде циклического графика.

Существуют четыре основных принципа, позволяющих рассмотреть ценовую модель как циклическую закономерность: суммирование, гармоничность, синхронность и пропорциональность.

Принцип суммирования заключается в том, что любое ценовое движение является суммой циклов разной длины. Таким образом, если изолировать их друг от друга, а затем вновь сложить, можно определить время возникновения максимума и минимума дальнейшего ценового тренда.

Принципы гармоничности и синхронности говорят о сочетании двух циклов. Их гармоничность заключается в пропорциональности периодов, а синхронность – в соответственном возникновении минимумов. Кстати говоря, циклический анализ предпочитает измерять протяженность периодов между двумя нижними точками.

Четвертый принцип, пропорциональность, говорит о том, что амплитуды колебаний циклов прямо пропорциональны их периодам.

Таким образом, любое ценовое движение может быть представлено как сумма некоторых пропорциональных, гармоничных и синхронных трендов.

Циклы, как и тренды, классифицируют по времени их продолжительности. Для технического анализа важно вычленить циклы доминантны, то есть именно те, из которых складывается ценовое движение. Аналитики циклов утверждают, что большинство ценовых движений является суммой как минимум пяти доминантных циклов. Основополагающим здесь является один из принципов технического анализа, говорящий о том, что рассмотрение должно начинаться с максимально доступной долгосрочной картины и постепенного фокусирования на ней.

Хотя аналитики, специализирующиеся на анализе циклов, дают специфические характеристики для каждого из периодов, мы остановимся лишь на наиболее общих. Первый из циклов – долгосрочный, то есть длящийся много более года. За ним следует сезонный – продолжительностью в год. Остальные, более мелкие, циклы, имеют классификацию, не очень существенную для целей практического применения данной теории. В их структуре важно то, что они подчиняются принципам гармоничности и пропорциональности по отношению друг к другу.

Не менее важным, чем определение периодичности цикла, является определение места возникновения его экстремума. Как мы помним, период цикла аналитики предпочитают измерять между его двумя нижними точками. Очевидно, что для идеально построенного цикла его максимум должен находиться точно в середине периода. Это явление, называемое консолидацией, в природе обычно не встречается. Как известно, трендовый (бычий или медвежий) рынок можно определить как тот, в котором движения цены вверх или вниз соответственно являются более сильными и успешными, чем противоположные. Это определение говорит об амплитудных закономерностях. В бычьем рынке движение вверх длится дольше, чем движение вниз. Для медвежьего рынка справедливо обратное утверждение.

Это определение трендовых рынков является основополагающим для концепции правого и левого смещения. Правое смещение возникает при бычьем рынке, а левое – при медвежьем. Другими словами, максимум цены на определенном отрезке цикла располагает соответственно ближе к концу или ближе к началу. Поэтому, если в определенном нами цикле мы можем отметить левое смещение, это свидетельствует о том, что общее направление тренда – медвежье; если же при этом оно заменяется консолидацией, а затем – правым смещением, то речь идет о смене основного тренда с медвежьего на бычий.

Эта концепция доказала свою работоспособность для установления времени возникновения ценовых максимумов рынка и определения текущего направления тренда. Она является

одной из самых важных в прикладном использовании Теории Циклов.

Подводя итог, определим возможности применения Теории Циклов на практике.

1. Возможно предсказать время возникновения ценовых минимумов рынка. Для этого используем метод снятия направленности, а затем визуально определим длину периода цикла.

2. Если известно заранее, что тренд – ярко выраженный бычий или медвежий, то можно предположить наличие соответственно правого или левого смещения и примерно определить время возникновения максимума. Если текущий тренд – боковой, то максимум с наибольшей вероятностью возникнет посередине цикла.

3. При неизвестном заранее направлении тренда устанавливаем наличие правого, левого смещения или его отсутствие. По правому или левому смещению определяем бычью или медвежью направленность цены. Отсутствие смещения говорит о боковом тренде.

Все вышеперечисленные методы технического анализа имеют большое значение для повышения квалификации и практического опыта операторов вторичного рынка ценных бумаг. На наш взгляд, украинский фондовый рынок как раз на данном этапе развития нуждается в обширной и апробированной в мировой практике методической базе.

В следующей теме предложена методика экономико-математического моделирования в портфельном менеджменте, поскольку, **при разработке инвестиционной стратегии** проблема формирования эффективного портфеля не менее актуальна, чем проблема эффективного прогнозирования состояния рынка ценных бумаг в данный момент времени и на ближайшую перспективу.

ТЕМА 6. МЕТОДЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ ИНВЕСТИРОВАНИИ

6.1. Модель оценки капитальных активов

Напомним, что корпоративное инвестирование – это **процесс формирования инвестиционного портфеля корпорации на базе методов инвестиционного менеджмента.**

Методы экономико-математического моделирования относятся к техническим подходам, то есть, не зная истинного финансово-экономического состояния эмитента, мы принимаем решение об инвестировании в его активы (ценные бумаги) на основе поведения этих активов на рынке.

В портфельном менеджменте наиболее часто используется «теория цен акций», известная под названием «модель оценки капитальных активов» – МОКА (Capital Assets Pricing Model – CAPM), созданная нобелевским лауреатом (1990 г.) в области экономики Уильямом Шапром в начале 60-х годов и развитая в работах Дж. Линтнера, Ф. Модильяни, Дж. Табина. В отечественной литературе её иногда именуют «ценовой моделью рынка капиталов», однако сущность данной теории и основные предпосылки остаются неизменными.

Фундамент теории CAPM образуют следующие идеи: большинство инвесторов осторожны, т.е. не любят рисковать. При прочих равных условиях они предпочитают высокие доходы низким. Если только можно уменьшить риск, не снижая при этом ожидаемого дохода, инвесторы поступят именно так. Предположим, что среднеквадратическое отклонение δ доходности портфеля ценных бумаг можно считать разумно обоснованной оценкой рискованности всего набора активов. Таким образом, существует стимул использовать диверсификацию для уменьшения несистематического риска, т.е. риска для отдельного инвестора.

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Модель рассчитана на один период, никаких предположений относительно изменения доходности и риска активов с течением времени не делается. Предположим, что только перспектива высокой доходности может заставить любого инвестора рисковать. При этом действия отдельного субъекта никак не отражаются на уровне цен, установленных рынком. Инвесторы имеют возможность вкладывать деньги в безрисковые ценные бумаги, например, в государственные облигации под процент D_r . В то же время они могут брать средства в заём под тот же процент, осуществлять продажу ценных бумаг без покрытия на срок (короткая позиция), т.е. брать займы акции с целью их продажи. Количество ценных бумаг, которое можно купить, не фиксировано и делимо, т.е. можно приобрести активы на любую сумму в гривнах. С заключением сделок не связаны никакие расходы и налоги. Таковы входящие данные для использования методики CAPM.

Процесс выбора эффективного портфеля инвестиций (такого набора рискованных и безрисковых активов, которые при заданной ожидаемой доходности D_0 обеспечивают минимальное среднее квадратическое отклонение δ_0) состоит из двух этапов. На первом этапе находится рыночный портфель - точка М на линии рынка капитала (рис. 6.1.).

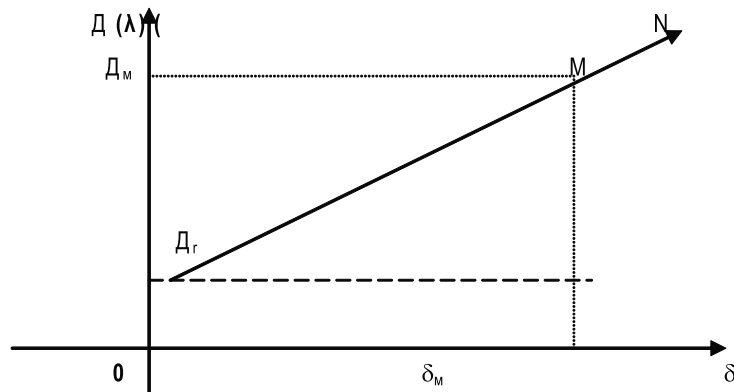


Рис. 6.1. Линия рынка капитала

МЕТОДЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ ИНВЕСТИРОВАНИИ

Если ожидания всех инвесторов совпадают, то все они будут держать часть одного и того же рыночного портфеля. Второй этап - нахождение оптимальной точки на линии. Это линейная комбинация рыночного портфеля М и безрисковых активов. Указанные два этапа основаны на теореме о разделении, которую впервые доказал Дж. Тобин.

Пусть некоторый инвестор вложил долю А своего капитала в рыночный портфель и долю (1-А) - в государственные облигации с доходностью D_r ($A > 0$). Обозначим через D_m ожидаемую доходность и через σ_m - рискованность рыночного портфеля М. Тогда ожидаемая доходность эффективного портфеля D_0 задается уравнением:

$$D_0 = AD_m + (1 - A)D_r = D_r + A(D_m - D_r), \quad (6.1)$$

а среднее квадратическое отклонение - выражением

$$\sigma_0 = A\sigma_m, \quad (6.2)$$

Если инвестор выбирает $A=0$, то все его средства будут вложены в безрисковые активы и ожидаемая доходность портфеля составит D_r , а риск $\sigma_0=0$. Эта ситуация соответствует точке D_r на рис. 6.1.

Если инвестор выберет $A=1$, то весь его капитал будет вложен в рыночный портфель и ожидаемая доходность совпадет с рыночной $D_0=D_m$, а $\sigma_0=\sigma_m$. Такое положение отвечает точке М на рис. 6.1. Рыночный портфель состоит из всех видов рискованных активов, взятых в пропорции, соответствующей их доле на рынке. Общая цель для всех инвесторов - достичь максимальной диверсификации, и они стремятся включить в свой портфель ценные бумаги всех видов, какие только есть.

Принимая решение о размещении своих капиталов в активы, инвесторы обычно используют уже готовые рыночные оценки. Так, если доля обыкновенных акций эмитента В в общем стоимостном объеме всех акций на рынке составляет X_B , то акции В должны составить долю X_B «агрессивной» части инвестиционного портфеля, т.е. той части портфеля, которая состоит из акций. Инвестор буквально покупает «кусочек рынка капитала».

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Модель САРМ предполагает, что вследствие высокой диверсифицированности рыночного портфеля и осторожности большинства инвесторов цены на активы, входящие в рыночный портфель, находятся на таком уровне, что инвестор не может добиться более высокой доходности при том же или более низком риске от каких бы то ни было инвестиций. Однако степень рискованности рыночного портфеля σ_m может быть слишком высокой или слишком низкой для конкретного инвестора.

В первом случае инвестор может снизить рискованность своих вложений, инвестируя часть капитала A в рыночный портфель и дополнительно покупая безрисковые активы (на долю $1-A$ своих средств, где $0 < A < 1$). При этом он может оказаться в любой точке отрезка D_rM на рис. 6.1.

Во втором случае инвестор берет в долг под процент D_r и согласен подвергать себя риску, большему, чем σ_m . Это состояние соответствует $A > 1$ и лучу MN на рис. 6.1. Пусть дела обстоят именно так, и инвестор хочет, чтобы уровень риска его портфеля соответствовал $\sigma_0 = 2\sigma_m$, т.е. $A = 2$. Для этого он должен взять в долг капитал, равный собственному, и вложить все средства в рыночный портфель M . Ожидаемая доходность портфеля инвестиций согласно (6.1) составит: $D_0 = 2D_m - D_r$. Вне зависимости от места расположения эффективного расположения на линии рынка капитала каждый инвестор компенсирует риск уровнем ожидаемой доходности, который соответствует тангенсу угла наклона прямой D_rM . Последний обозначается через λ и рассчитывается так:

$$\lambda = \frac{D_m - D_r}{\sigma_m} \quad (6.3)$$

Величина λ называется рыночной ценой риска и выражает компромисс между риском и доходностью, доступный любому инвестору на рынке капитала. В некоторых аналитических расчетах используется модифицированная рыночная цена риска λ^1 , получаемая путем замены в (6.3) среднего квадратического отклонения σ_m на дисперсию σ_m^2 .

Важнейшими понятиями теории САРМ являются β_i (бета) и α_i (альфа) актива i -го вида ($i=1, n$). Рассмотрим метод их нахождения, а также их геометрический и экономический смысл. Пусть за время $t (t = 1, n)$ имеются данные о доходности акции A и о доходности всего рынка ценных бумаг. Последнюю информацию можно получить на основе использования различных рыночных индексов, например, $P_{го} U-50$, $KAC-20$, индекса ПФТС и др.

Доходность акции A будем считать результирующим признаком D_a , который определяется состоянием (доходностью) всего рынка, т.е. факторным признаком D_m . Тогда пары чисел (D_{a1}, D_{m1}) ; (D_{a2}, D_{m2}) ; ... (D_{an}, D_{mn}) можно изобразить графически в виде крестиков в системе координат, как это показано на рис. 6.2.

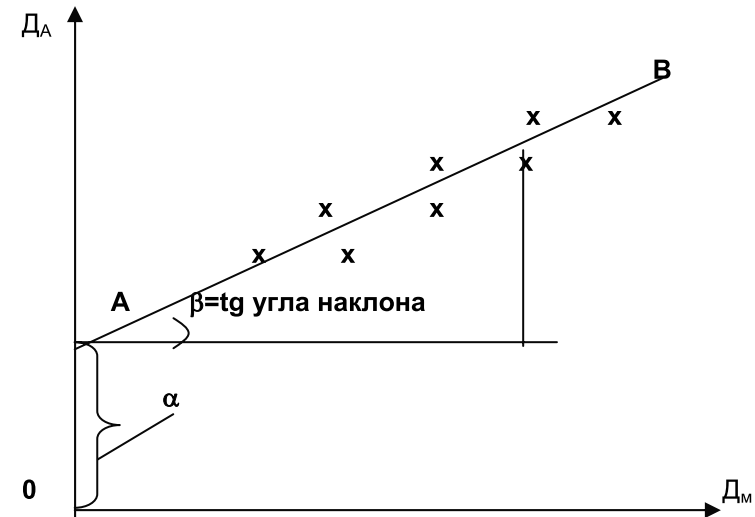


Рис. 6.2. Линия основных характеристик ценной бумаги

Используя метод наименьших квадратов, построим уравнение парной линейной регрессии, связывающее переменные D_a и D_m :

$$\hat{D}_a = \alpha + \beta + D_m \quad (6.4)$$

где \hat{D}_a – расчетное значение доходности акции А;
 α, β – неизвестные характеристики ценной бумаги А.
 Величины α и β определяются следующим образом:

$$\beta = \frac{D_m \times \overline{D_a} - \overline{D_m} \times \overline{D_a}}{\sigma^2}; \alpha = \overline{D_a} - \beta \times \overline{D_m} \quad (6.5)$$

где $\overline{D_m} = \frac{\sum D_m}{n}$ – средняя (ожидаемая) доходность рынка;

$\overline{D_a} = \frac{\sum D_a}{n}$ – средняя (ожидаемая) доходность акции А;

$\sigma^2 = \frac{\sum (D_m - \overline{D_m})^2}{n}$ – дисперсия доходности рынка;

$\overline{D_m \times D_a} = \frac{\sum D_m \times D_a}{n}$ – средняя из произведения доходностей

рынка и акции А.

Существует ряд модификаций формул (6.5), например, выражение бета актива через ковариацию или коэффициент парной корреляции переменных D_m, D_a :

$$\beta = \frac{\sigma_{ma}}{\sigma_m^2} = \frac{r_{ma} \times \sigma_a}{\sigma_m} \quad (6.6)$$

$\sigma_{ma} = \frac{\sum (D_m - \overline{D_m}) \times (D_a - \overline{D_a})}{n}$ – ковариация доходностей

рынка и акции А;
 где $r_{ma} = \frac{\sum (D_m - \overline{D_m}) \times (D_a - \overline{D_a})}{\sigma_m \times \sigma_a}$ – коэффициент парной корреляции между доходностями рынка и акции А ($1 \leq r_{ma} \leq 1$).

В результате расчетов α и β подстановки их в уравнение (6.4) получаем теоретическую линию регрессии (прямая АВ на рис. 6.2), описывающую зависимость доходности акции А от доходности рынка ценных бумаг. При этом β – тангенс угла на-

клона прямой АВ, а α – величина отрезка ОА, отсекаемая на оси координат.

Величина β показывает, на сколько процентов в среднем (за изучаемый период времени) изменится доходность акции А с изменением доходности рынка на один процент. Для самого рынка β всегда равняется 1. Если для акции А β оказалась больше 1, то ее доходность (а следовательно, и рискованность) выше рыночной. Например, при $\beta = 1,5$ рост доходности рынка на 10% сопровождается 15-процентным ростом доходности акции А. И, наоборот, при $\beta < 1$ доходность (и рискованность) акции А ниже рыночной. Так, при $\beta = 0,8$ рост доходности рынка на 10% сопровождается 8-процентным повышением доходности акции А.

Некоторые специалисты считают значение β_i характеристикой чувствительности активов i-го вида к рыночным колебаниям. При $\beta_i > 1$ чувствительность акций выше рыночной, при $\beta_i < 1$ – ниже. Другие рассматривают их как показатели уровня систематического (недиверсифицированного) риска. В самом деле, для уравнения (6.4) коэффициент детерминации, определяющий долю вариации результативного признака, объясняемую изменением фактора, рассчитывается так:

$$r^2_{ma} = \frac{\beta^2 \times \sigma_m^2}{\sigma_a^2} \quad (6.7)$$

Следовательно, $\beta^2 \sigma_m^2$ – часть дисперсии доходности акции А, соответствующая систематическому (рыночному) риску, а разность $\sigma_a^2 - \beta^2 \sigma_m^2$ – часть дисперсии доходности акции А, соответствующая несистематическому (диверсифицируемому) риску.

Таким образом, общую дисперсию доходности любого i-го актива можно представить в виде суммы двух слагаемых:

$$\sigma_i^2 = \beta_i^2 \times \sigma_m^2 + (\sigma_i^2 - \beta_i^2 \times \sigma_m^2) \quad (6.8)$$

где σ_i^2 – общий риск;

$\beta_i^2 \times \sigma_m^2$ – рыночный риск;

$\sigma_i^2 - \beta_i^2 \times \sigma_m^2$ – диверсифицируемый риск.

Поскольку для данного рынка величина σ_m^2 постоянна, то доля рыночного риска в общем риске i -го актива прямо пропорциональна β_i этого актива.

Бета портфеля инвестиций β_0 равна средней арифметической взвешенной из β_i его акций:

$$\beta_0 = \sum_{i=1}^m x_i \beta_i \quad (6.9)$$

где x_i - удельный вес акций i -го вида в портфеле.

Очевидно, что систематический риск портфеля можно снизить, подбирая активы со значениями $\beta < 1$. Однако, такое уменьшение систематического риска может не слишком снизить уровень общего риска, т.к. полученный портфель инвестиций будет не полностью диверсифицированным: доля несистематического риска останется существенной. Кроме того, из-за низкого значения бета портфеля $\beta_0 < 1$ он вряд ли будет достаточно доходным.

Второй путь понижения рискованности портфеля - это уменьшение несистематического риска путем диверсификации. Когда степень диверсификации инвестиционного портфеля увеличивается $m \rightarrow \infty$, он приближается к рыночному $\beta_0 \rightarrow 1$. При этом первое слагаемое в правой части (6.8) стремится к σ_m^2 , а второе слагаемое - к нулю. Доходность и рискованность такого портфеля приближается к уровню рыночных показателей. Вот почему инвесторы обычно выбирают второй вариант стратегии поведения на рынке ценных бумаг.

Следует иметь в виду, что β_i различных активов меняются со временем. Основанные на фактических данных о доходностях акций корпораций в разные периоды времени, они рассчитываются агентствами Merrill Lynch, Wells Fargo Bank, Value Line и др.

Из соотношения (6.5) вытекает, что α - это доходность акции A , когда рынок в целом ничего не заработал $D_m = 0$. При $\alpha > 0$ имеет место избыточная доходность ценной бумаги, при $\alpha < 0$ - недостаточная доходность. Средняя арифметическая взвешенная из α_i всех активов представляет собой α самого рынка, которая равняется нулю.

Если рынок считает, что условия, приведшие к тому, что $\alpha_i > 0$, сохраняются в будущем, то ценная бумага становится привлекательной и ее будут активно покупать. В результате цена ее вырастет, а доходность снизится, так что избыточная доходность α_i будет стремиться к нулю. И, наоборот акции с $\alpha_i < 0$ будут активно продаваться, их цена упадет, а доходность увеличится. В итоге недостаточная доходность также будет стремиться к нулю. Следовательно, знак α_i может служить косвенным индикатором при принятии решения о купле-продаже рискованных ценных бумаг.

Правда, необходимо помнить что украинский фондовый рынок еще очень далек от совершенства. Поэтому пока не стоит придавать слишком большое значение экономическому смыслу параметров α и β , найденных эмпирическим путем. Более рациональным в настоящее время представляется управление портфелем инвестиций на основе тщательного анализа важнейших показателей хозяйственной деятельности эмитентов ценных бумаг. Т.е. необходимо использовать для технического анализа реальную базу фундаментального анализа инвестиционной привлекательности эмитента данной ценной бумаги.

В 1964 г. У. Шарп, а также Дж. Линтнер вывели основную модель оценки капитальных активов:

$$D_i - D_r = \beta_i (D_m - D_r) \quad (6.10)$$

и сформулировали центральный вывод теории CAPM: на равновесном и конкурентном рынке премия за риск i -го актива $D_i - D_r$ прямо пропорциональна премии за рыночный риск $D_m - D_r$, где коэффициентом пропорциональности является бета этого актива β_i . Отсюда, ожидаемая доходность ценной бумаги i -го вида равняется:

$$D_i = D_r + \beta_i (D_m - D_r) \quad (6.11)$$

Зависимость ожидаемой доходности ценных бумаг от величины их β_i , описываемая уравнением (6.11), может быть выражена графически (см. рис. 2.6.3).

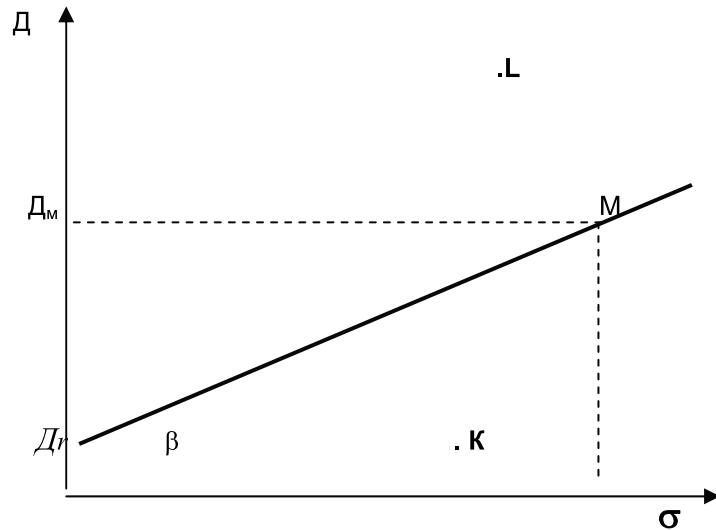


Рис. 6.3. Линия рынка ценных бумаг

Точка М на рис. 6.3 - это рыночный портфель с $\beta=1$. Тангенс угла наклона линии рынка ценных бумаг равен $D_m - D_r$, т.е. премии за рыночный риск, а точка пересечения с осью ординат соответствует доходности безрисковых активов D_r . Анализ графика показывает, что если систематический (рыночный) риск конкретного актива относительно высок, то рынок потребует, чтобы и его доходность тоже превышала среднюю.

Теория CAPM утверждает следующее:

1) на равновесном рынке все акции должны лежать вдоль линии рынка ценных бумаг;

2) если портфель инвестиций эффективен (находится на линии рынка капитала, рис. 2.6.3), то связь между ожидаемой доходностью каждого актива и его β является прямолинейной (как это показано на рис. 2.6.5).

Пусть ценная бумага L находится выше линии D_rM (рис. 6.3) и ее ожидаемая доходность больше, чем того требует рынок при

данном уровне риска. Мы вправе ожидать к ней повышенного интереса покупателей, в результате чего цена на акцию L возрастает, а доходность снизится и она вернется на линию рынка ценных бумаг.

Актив K расположен ниже линии D_rM . Мы вправе ожидать, что цена этого актива упадет, поскольку инвесторы будут продавать его, и его доходность вырастет, так что актив K окажется на линии рынка ценных бумаг. В состоянии равновесия все активы будут расположены на линии рынка ценных бумаг.

Следовательно, графический анализ отклонений акций инвестиционного портфеля от линии рынка ценных бумаг, как это показано на рис. 6.3, может дать определенную информацию (наряду со знаками α_i активов) по осуществлению потенциально доходных действий на фондовом рынке.

Принимая во внимание соотношения (6.3) и (6.6), уравнение (6.11) можно записать так:

$$D_i = D_r + \lambda^1 \sigma_{mi} \quad (6.12)$$

т.е. ожидаемая доходность i -го актива равна сумме безрисковой процентной ставки и ковариации доходности рынка и этого актива, скорректированной на рыночную цену риска (модифицированную).

Основная практическая значимость соотношений (6.10) – (6.12) состоит в том, что они позволяют дисконтировать будущую стоимость ценных бумаг с целью принятия инвестиционных решений. Нетрудно показать, что дисконтированная (с учетом риска) текущая цена акции i -го вида C_{i0}^1 связана с ожидаемой будущей ценой этой акции C_{i1} следующим образом:

$$C_{i0}^1 = \frac{C_{i1} + R_i}{1 + D_r + \beta_i(D_m - D_r)} \quad (6.13)$$

где R_i - дивиденд, выплачиваемый за один период по акциям i -го вида.

Сравнивая дисконтированную (с учетом риска) текущую цену акции с ее реальной текущей ценой можно принимать решения о купле-продаже различных рискованных активов. При этом глав-

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

ной проблемой становится получение надежного прогноза ожидаемой будущей цены акции $P_{i,t}$.

При проведении корпоративного инвестиционного анализа по методике САРМ в условиях украинского фондового рынка базовый подход остаётся стандартным: цель каждого инвестора состоит в том, чтобы с минимальным риском сформировать максимально доходный портфель (например, корпоративных ценных бумаг).

Здесь существует два основных подхода. Первый состоит в том, чтобы ограничить риск потерь части инвестиций и максимизировать доходность. При этом в экономико-математической модели ожидаемая доходность D_o принимается постоянной и применение методики имеет цель определить минимальный риск портфеля, который выражается как минимальное среднеквадратическое отклонение δ доходности портфеля ценных бумаг.

Второй предполагает определение требуемого уровня доходности и формирование портфеля с соответствующим уровнем доходности с минимальным риском. Риск принимается постоянным, а цель методики - максимизация доходности портфеля.

Рассмотрим подробнее второй вариант, т.е. доходность остаётся величиной постоянной, а величина риска может изменяться.

Во-первых, составляется список ценных бумаг, которые могут быть включены в оптимальный план, используя рейтинговую оценку их привлекательности. Это позволяет ограничить объём выходных данных и снизить трудоёмкость работ по вычислениям оптимального портфеля. Рейтинговую оценку привлекательности отдельных видов ценных бумаг можно получить, например, в соответствии с рейтингом ценных бумаг в ПФТС, который определяется ежемесячно, либо использовать рейтинг других авторитетных операторов фондового рынка. Необходимо оговориться, что, используя рейтинги операторов фондового рынка, мы имеем ограниченный выбор ценных бумаг, зарегистрированных на той или иной торговой площадке. Однако, учитывая, быстрый рост и развитие фондового рынка и его

МЕТОДЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ ИНВЕСТИРОВАНИИ

инфраструктуры, надеемся, что рейтинги ведущих операторов будут максимально объективно отражать его количественное и качественное состояние.

Во-вторых, необходимо провести анализ доходности ценных бумаг.

При более простом подходе к анализу доходности входными данными для её расчёта за определённый период используются котировки акции на начало и на конец этого периода (и дивиденды, если они были выплачены в этот период). При этом рекомендуем использовать средневзвешенную цену, реально рассчитанную по результатам проведенных сделок.

Пусть средневзвешенная цена по сделкам с ценной бумагой i на сегодня составила $p_{i,t}$, а неделю назад составляла $p_{i,t-1}$, тогда недельную доходность определяем по формуле:

$$R_{i,t} = \frac{P_{i,t} - P_{i,t-1}}{P_{i,t-1}} \times 100\% \quad (6.14)$$

Какой будет будущая доходность акции с точностью неизвестно (для определения ближайшего будущего состояния фондового рынка и в частности, доходности данной ценной бумаги, рекомендуем использовать методы технического анализа), поэтому для каждого вида ценной бумаги она считается неизвестной и в модели учитывается её ожидаемая величина. Инвестор выражает свои требования к портфелю в минимально принятом для него размере доходности. Даже когда желаемая доходность достигнута, её ещё необходимо преобразовать в реальные деньги. Невозможность в полном объёме реализовать теоретически достигнутую доходность назовём риском ликвидности. В данный момент всего несколько десятков украинских ценных бумаг можно считать высоколиквидными (так называемые отечественные «голубые фишки»).

Поэтому, в-третьих, следует оценить фактическую ликвидность выбранных ценных бумаг. В модели ликвидность ценных

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

бумаг можно учесть в виде коэффициентов и задать общий минимально принятый уровень ликвидности портфеля.

Кроме того, портфельный инвестор может включить в модель другие ограничения, которые удовлетворят его требования. Так, например, можно включить требование по временному параметру (если формируется портфель не только из акций, но и из облигаций включительно); ограничение может содержать отраслевую направленность портфеля или, например, номенклатуру продукции эмитентов.

Целевая функция модели представляет собой формализацию риска недостижения заданного инвестором минимального уровня доходности. Традиционно, в его качестве выступала ковариация изменений доходности. По нашему мнению, рыночный риск лучше описывается средним квадратом прироста доходности:

$$D_{ij} = \frac{1}{t} \sum_{m=0}^{t-1} (R_{i,t-m} - R_{i,t-m-1})(R_{j,t-m} - R_{j,t-m-1}) \quad (6.15)$$

Отношение инвестора к каждому отдельному виду ценных бумаг из множества выбранных кандидатов в портфель (при необходимости) можно учесть с помощью коэффициентов предпочтения, специальным образом включенных в целевую функцию.

Введём основные обозначения в модели оптимальной структуры портфеля:

i - индекс i - той ценной бумаги

R_i - ожидаемая доходность i - той ценной бумаги

R_{\min} - минимально принятый уровень доходности портфеля

l_i - коэффициент ликвидности i - той ценной бумаги

l_{\min} - минимально принятый уровень ликвидности портфеля

D_{ij} - средний квадрат прироста доходности i - той и j - той ценных бумаг

D_{pf} - квадрат возможного колебания доходности портфеля от заданной инвестором

R_{pf} - мера риска инвестора

МЕТОДЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ ИНВЕСТИРОВАНИИ

y_i - коэффициент предпочтения, которое придаёт инвестор i - той ценной бумаге

x_i - часть общей суммы инвестиций, предназначенная для приобретения i - той ценной бумаги

Тогда, экономико-математическая модель оптимальной структуры портфеля ценных бумаг имеет вид:

$$D_{pf} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n y_i y_j D_{ij} x_i x_j \rightarrow \min \quad (6.16)$$

$$\sum_{i=1}^n R_i x_i \geq R_{\min} \quad (6.17)$$

$$\sum_{i=1}^n l_i x_i \geq l_{\min} \quad (6.18)$$

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1 \quad (6.19)$$

$$x_i \geq 0, \quad i = 1, n \quad (6.20)$$

Задача (6.16) - (6.18) решается методом проекции градиента или методом возможных направлений. Оптимальную структуру инвестиционного портфеля можно определить также с помощью оптимизатора Solver электронных таблиц Microsoft EXCEL.

В результате решения предложенной задачи формируется оптимальный портфель инвестора, включающий те ценные бумаги, которые отвечают требованиям инвестора в соответствии с оптимизационной моделью.

Предложенная методика корпоративного инвестирования, включающая в себя экономико-математический метод средних

квадратов (методика МОКА) и математическую модель оптимизации корпоративного портфеля по заданным критериям может быть доступна и удобна для любого уровня корпоративного менеджмента. Естественно, она не является единственной эффективной и существуют другие методы и модели принятия финансовых решений в корпоративном инвестировании.

6.2. Методические указания для выполнения индивидуального задания по применению модели оценки капитальных активов (МОКА) в портфельном менеджменте

Каждому студенту предлагается собрать исходные данные, характеризующие динамику торгов ценными бумагами 9-11 эмитентов за 10-12 месяцев текущего (или предыдущего) года.

Первоисточником могут быть: данные фондовой деятельности конкретных предприятий г. Одессы и Украины в целом (коммерческая информация должна быть при необходимости откорректирована студентом самостоятельно либо совместно с преподавателем); Ж. Фондовый рынок Украины, Ж. Ценные бумаги, Ж. Бизнес, Инвестиционная газета, соответствующие сайты интернет, любые другие источники периодической печати или учебная литература.

В качестве примера представлены условные корпорации - участники отечественного рынка ценных бумаг:

Корпорация Астра, Холдинг Роза, ФПГ Синий океан, Концерн Ромашка, Ассоциация Гладиолус, Холдинг Лилия, ФПГ Айсберг, ПО Молния, Росава, Корпорация Тюльпан.

Для сравнения эффективности и доходности фондовых операций на различных сегментах фондового рынка были также

использованы данные по операциям на рынке ОВГЗ (государственных облигаций).

Динамические ряды изменения курсовых цен демонстрируют изменение доходности по каждому виду ценных бумаг за каждый месяц года. Учитывая спекулятивную направленность операций с ценными бумагами (бумаги приобретаются не для формирования долгосрочного инвестиционного портфеля, а для последующей продажи – операции РЭПО) доходность от этих операций рассматривается в более узком смысле, чем классическая доходность ценной бумаги, учитывающая не только курсовую разницу, но и размер выплаченных дивидендов. Абстрагируясь от теоретической базы, где для сравнения должен быть выбран безрисковый актив, приходится адаптироваться к реальной ситуации на украинском фондовом рынке. Таким образом, мы рассматриваем доходность ценной бумаги за каждый месяц года как отношение разницы между ценой покупки и продажи за соответствующий период к цене покупки (к реальным затратам на приобретение данного актива). Параллельно мы определим чистый доход (в расчётных таблицах – доход Д) по каждой операции как разницу между ценой продажи и покупки ценной бумаги. Мы ставим своей целью выявить ценные бумаги из выбранных 10 с максимальной доходностью и минимальной степенью риска. При этом мы не учитываем общие финансовые затраты на формирование портфеля, т.е. инвестиционные ресурсы на формирование портфеля из тех или иных пакетов ценных бумаг принимаются как постоянные (const). Таким образом, выполняются все условия методики оптимизации в портфельном менеджменте (п. 6.1).

Ниже приводятся расчётные таблицы по 2-м видам ценных бумаг за 12 периодов (12 месяцев текущего года) с определением:

- Д - доход по данной операции, разница между ценой продажи и покупки за данный период, отрицательное значение Д свидетельствует о превышении цены покупки над ценой продажи и неэффективности инвестиционной операции;

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

- χ – доходность, отношение разницы между ценой продажи и покупки за соответствующий период к цене покупки;
- $\chi - \chi_{\text{ср}}$ – отклонение от средней доходности по выборке;
- $(\chi - \chi_{\text{ср}})^2$ – квадрат отклонения от средней доходности;

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (\chi - \bar{\chi})^2}{n}}, \text{ – среднеквадратическое отклонение доходности}$$

• $n = 12$ во всех случаях и соответствует количеству расчётных периодов (рекомендуется 12 месяцев)

• $k_v = \frac{\delta}{\chi_{\text{ср}}}$ – коэффициент вариации - оценка риска на величину доходности

δ

• $k_v = \dots$ – коэффициент вариации - оценка

$\chi_{\text{ср}}$ риска на величину доходности

Таблица 6.1

Характеристики для расчёта среднеквадратического отклонения доходности и коэффициента вариации по операциям с акциями Корпорация Астра

Месяц, -----г.	$\Pi_{\text{прод}},$ грн.	$\Pi_{\text{покуп}},$ грн.	$D,$ грн.	$\chi, \%$	$\chi - \chi_{\text{ср}}$	$(\chi - \chi_{\text{ср}})^2$
Янв	0,15	0,08	0,07	87,5	21,5	462,25
Февр	0,12	0,05	0,07	140	+31	961
Март	0,08	0,03	0,05	170	+61	3721
Апр	0,08	0,06	0,02	33	-76	5776
Май	0,08	0,04	0,04	100	-9	81
Июнь	0,05	0,02	0,03	150	+41	1681
Июль	0,09	0,06	0,03	200	+91	8281
Август	0,09	0,06	0,03	200	+91	8281
Сент	0,09	0,06	0,03	200	+91	8281
Окт	0,06	0,05	0,01	20	-89	7921
Нояб	0,08	0,06	0,02	33	-66	4356
Дек	0,07	0,04	0,03	75	-24	576

Доходность, например, за январь, рассчитывается следующим образом:

$$\chi = (0,15 - 0,08) / 0,08 = 0,875 (87,5\%)$$

МЕТОДЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ ИНВЕСТИРОВАНИИ

Аналогично рассчитывается доходность по всем остальным периодам.

$$\chi_{\text{ср}} = (87,5 + 140 + 170 + 33 + 100 + 150 + 200 + 200 + 200 + 20 + 33 + 75) / 12 = 109 (\%)$$

Колонка $\chi - \chi_{\text{ср}}$ свидетельствует о большом разбросе отклонения доходности от средней доходности ценной бумаги за год. Эта дисперсия чётко прослеживается на графике динамики цен покупки и продажи акций Корпорация Астра по месяцам. Находим среднеквадратическое отклонение по формуле:

$$\delta = \sqrt{\frac{462,25 + 961 + 3721 + 5776 + 81 + 1681 + 8281 + 8281 + 8281 + 7921 + 4356 + 576}{12}} = 64,8$$

Далее определяем коэффициент вариации:

$$k_v = 64,8 / 109 = 0,6$$

И среднеквадратическое отклонение, и коэффициент вариации характеризуют ценные бумаги корпорации Астра как высокорискованные, несмотря на достаточно высокую доходность, особенно в июле, августе, сентябре текущего года.

Данные по доходности характеризуют данную ценную бумагу как инвестиционно - привлекательную, а вот расчётные данные (δ , k_v) дают отрицательную характеристику. В частности, коэффициент вариации позволяет предварительно оценить уровень риска по этой ценной бумаге, который составляет соответственно 60%. Далее проведём аналогичные расчёты по каждой выбранной ценной бумаге. Результаты расчётов изобразим на графике линии рынка капитала (в соответствии с рисунком 6.1.)

Для этого в таблице результатов представлены сводные данные по десяти эмитентам и государственным ценным бумагам (поскольку характеристики ОВГЗ отражаются на графике в качестве точки отсчёта уровня доходности и риска, принимаем её координаты как дополнительные в нумерации табл.6.2 (0)), отражающие среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации по соответствующей ценной бумаге.

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Далее нами поставлена задача отразить полученные характеристики ценных бумаг графически на линии рынка капитала в соответствии с теорией CAPM (или МОКА).

МЕТОДЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ ИНВЕСТИРОВАНИИ

Таблица 6.2 результатов
Расчётные данные по акциям эмитентов

№	Эмитент	$\chi_{\text{ср}}$, %	δ , %	K_v , %	Рейтинг
0	МинФин (ОВГЗ)	44,46	10	22	В+
1	Корпорация Астра	109	64,8	60	В
2	Холдинг Роза	58	17	29	В+
3	ФПГ Синий океан	39	38,6	99	С-
4	Концерн Ромашка	81	45,6	56	В-
5	Ассоц. Гладиолус	153	199,6	130	С-
6	Холдинг Лилия	55	34	62	В-
7	ФПГ Айсберг	18,3	11,8	64	В-
8	ПО Молния	80,7	44,3	55	В
9	Росава	66	58	88	С-
10	Корпор. Тюльпан	36,8	15,3	41	В+

Напомним, что процесс выбора эффективного портфеля инвестиций (такого набора рисковых и безрисковых активов, которые при заданной ожидаемой доходности D_0 обеспечивают минимальное среднее квадратическое отклонение δ_0) состоит из двух этапов. На первом этапе находится рыночный портфель - точка M на линии рынка капитала. Если ожидания всех инвесторов совпадают, то все они будут держать часть одного и того же рыночного портфеля. Второй этап - нахождение оптимальной точки на линии. Это линейная комбинация рыночного портфеля M и безрисковых активов.

В нашем случае, учитывая большой разброс (дисперсию) полученных данных, мы несколько изменим параметр по оси ординат, заменив показатель доходности D на показатель средней доходности по каждой ценной бумаге $\chi_{\text{ср}}$

Оптимальную точку M на графике определим по средней величине доходности и средней величине среднеквадратического отклонения от доходности по 10-ти ценным бумагам (акциям эмитентов).

Линия рынка капитала в нашем случае не будет совпадать с графиком на рисунке 6.1. Относительно точки отсчёта (D_0) . мы

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

принимая за начало луча рынка капитала точку, соответствующую координатам - характеристикам ОВГЗ, т.е. $\chi_{\text{ср}} = 12$ и $\delta = 10$.

Определим координаты оптимальной точки М на линии рынка капитала:

$$\chi_{\text{ср}} = (109+58+39+81+153+55+18,3+80,7+66+36,8+ +44,46) / 11 = 69,7 \text{ (по оси ординат)}$$

$$\delta = (64,8+17+38,6+45,6+199,6+34+11,8+44,3+58+ +15,3) / 10 = 52,9 \text{ (по оси абсцисс)}$$

Таким образом, линия рынка капитала строится по точкам с координатами

$$M_0 (9; 12); M (52,9; 69,7)$$

Первая точка соответствует характеристикам государственных ценных бумаг, вторая - усреднённым характеристикам акций эмитентов.

Второй этап графического анализа - отобразить на графике рынка капитала характеристики исследуемых ценных бумаг. В соответствии с данными таблицы 6.2 присвоим акции каждого эмитента соответствующее цифровое обозначение (по порядковому номеру в таблице), тогда остаётся построить на графике следующие точки с координатами:

- Корпорация Астра: 1 (64,8; 109)
- Холдинг Роза: 2 (17; 58)
- ФПГ Синий океан: 3 (38,6; 39)
- Концерн Ромашка: 4 (45,6; 81)
- Ассоциация Гладиолус: 5 (199,6; 153)
- Холдинг Лилия: 6 (34; 55)
- ФПГ Айсберг: 7 (11,8; 18,3)
- ПО Молния: 8 (44,3; 80,7)
- Росава: 9 (58; 66)
- Корпорация Тюльпан 10 (15,3; 36,8)

Графический анализ позволяет ориентировать инвестиционный портфель на те ценные бумаги, которые максимально приближены к линии рынка ценных бумаг. В нашем случае это акции 2, 4, 5, 6, 8, 9.

МЕТОДЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ ИНВЕСТИРОВАНИИ

В соответствии с теорией оптимизации капитальных активов, актив 5 является эффективным для инвестора, несмотря на высокое значение среднеквадратического отклонения и высокой степени риска (порядка 130%). Такая рекомендация обоснована положением актива 5 на линии рынка ценных бумаг, что свидетельствует о соответствии высокого риска высокому уровню доходности. В этом случае «Золотое правило инвестирования»: «Чем выше риск, тем выше доход» полностью отражает состояние фондового рынка Украины.

6.3. Рейтинговый анализ

Большое значение для инвестора в целях снижения риска имеет объём информации, на который он может рассчитывать. Информационная инфраструктура обеспечивает информационное раскрытие рынка. Равнодоступность информации для инвесторов создаёт возможность для установления справедливых рыночных цен, честной и открытой конкуренции в инвестировании. Эти правила прописаны в национальных законодательных актах для всех фондовых рынков. Тем самым снижается общий уровень финансовых рисков при принятии инвестиционных решений и управлении портфелями. Информационная инфраструктура должна включать следующие сегменты: биржевую и финансовую прессу, специализированную прессу (характеристика отдельных видов ценных бумаг и сегментов рынка), специализированные издательства, специализированные базы данных о рынке ценных бумаг, публикуемая отчётность эмитентов, рейтинговые агентства и контролируемые ими системы рейтинговой информации и т.п.

Рейтинг - это сравнительная оценка кредитного риска различных ценных бумаг либо соответствующих этим ценным бумагам эмитентов.

Рейтинговый анализ как правило осуществляется независимыми рейтинговыми агентствами. В Украине основные источ-

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

ники рейтингового анализа на рынке корпоративных ценных бумаг – это ПФТС (соответственно рейтинг ПФТС, перечень украинских «голубых фишек») и основные операторы фондового рынка, которые самостоятельно рассчитывают индексы фондового рынка и составляют рейтинги эмитентов на основе объёмов торгов и доходности по каждой ценной бумаге.

Рейтинг составляется на основе качественного и количественного анализа предприятия – эмитента и условий эмиссии (т.е. фундаментального анализа, проведение которого самостоятельно может быть недоступно каждому отдельному инвестору, но доступно финансовым институтам инфраструктуры).

В качественный анализ включаются оценки:

- внешнего экономического и регулятивного окружения;
- отраслевой и региональной принадлежности;
- рыночной ниши, степени диверсификации, уровня продукции и качества ресурсной базы эмитента.

В процессе количественного анализа оцениваются:

- операционные результаты предприятия – эмитента (выручка, прибыль, денежные потоки);
- уровень прибыльности;
- эффективность использования активов;
- уровень капитализации и задолженность;
- уровень ликвидности.

В соответствии с перечисленными показателями видно, что рейтинговый анализ является важной составляющей фундаментального анализа предприятия - эмитента. В зависимости от уровня кредитного риска (риска потери основной суммы инвестируемого капитала) и соответствующего рейтинга все корпоративные акции делятся на бумаги инвестиционного или спекулятивного качества.

В оценку рейтинга положена шкала качественных оценок типа «высшее качество», «хорошее качество», «выше среднего уровня качества» и т.д. Каждый уровень качества имеет своё буквенное обозначение, например, рейтинги AAA, BB, C и т.д. Каждой оцениваемой ценной бумаге присваивается свой рей-

МЕТОДЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ ИНВЕСТИРОВАНИИ

тинг, как представлено в таблице 6.3. Чем дальше продвижение по алфавиту, тем ниже рейтинг ценной бумаги, тем выше кредитный риск по сравнению с другими бумагами, тем ниже инвестиционное качество. Для использования рейтингового анализа, как дополнительного источника информации в рамках индивидуального задания, студентам предлагается самостоятельно присвоить рейтинг исследованным ценным бумагам по критерию уровня риска, т.е. коэффициента вариации.

При присвоении рейтинга использовался критерий уровня риска по бумаге (< 50% - рейтинг В+; 50-60% - рейтинг В; 60-80% - рейтинг В-; >80% - рейтинг С-).

Таблица 6.3

Формы рейтинговой оценки инвестиционных качеств корпоративных ценных бумаг

Рейтинговая оценка простых акций («Стандарт энд Пуэрз»)		Рейтинговая оценка привилегированных акций (Канадиан Бонд Рейтинг Сервис)	
Индекс оценки	Значение индекса	Индекс оценки	Значение индекса
A+	Высочайшее	P+	Высочайшее (супер)
A	Высокое качество	P1	Высшее качество
A-	Выше среднего	P2	Очень хорошее
B+	Среднее качество	P3	Хорошее качество
B	Ниже среднего	P4	Среднее качество
B-	Низкое качество	P5	Низкое качество (акции носят спекулятивный характер)
C-	Очень низкое		

Как видно из таблицы 6.2, отечественные ценные бумаги получили рейтинговые оценки от среднего до очень низкого качества. Такой рейтинг соответствует реальности, поскольку в 2005 году государственным ценным бумагам Украины по результатам инвестиционного анализа международной финансовой корпорации был присвоен рейтинг В-. Корпоративные ценные бумаги украинских компаний вообще пока не предлагаются к котиров-

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

кам на международных фондовых площадках, поэтому говорить о более высоких рейтингах пока неправильно.

Причина столь низких рейтинговых оценок международных финансистов и инвесторов относительно украинских корпоративных акций в **малопрозрачной информационной среде** отечественного фондового рынка. У инвесторов нет гарантий доступа к объективной информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности корпоративных структур не только по причине сокрытия информации как коммерческой тайны. Это больше субъективная причина, т.к. все предприятия и корпорации законодательно обязаны обнародовать в прессе финансовые результаты хозяйственной деятельности, достаточные для проведения фундаментального анализа их ценных бумаг. Объективная причина кроется во всё ещё высоком уровне тенезации украинской экономики (по оценкам независимых экспертов – в 2006 году – до 50% валового оборота). При таком высоком удельном весе теневой экономики, официальные данные, опубликованные в прессе о результатах финансово-хозяйственной деятельности компаний, носят субъективный характер и малопригодны для проведения качественного фундаментального анализа ценных бумаг.

ТЕМА 7. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ ОЦЕНКА ЭФФЕКТА СИНЕРГИИ

7.1. Теоретические основы процессов слияний и поглощений

Слияния и поглощения – это организационная стратегия корпоративного бизнеса. Глобализация мировой экономики стимулирует стабильный рост процессов слияний и поглощений.

«Слияние» является наиболее общим понятием, характеризующим объединение двух или более организаций. Оно может осуществляться либо путём объединения капиталов двух или более организаций (в т.ч. банков), при котором не производится переоценка активов (их размеры суммируются); либо покупки (приобретения) одной организацией(ями) другой(их), при котором происходит переоценка активов приобретаемой компании, а разница, выплаченная сверх балансовой стоимости активов, фиксируется на счетах корпорации-приобретателя как часть неосязаемых или нематериальных активов – «Гудвилл» (условная стоимость деловых связей).

В отличие от слияния, поглощение подразумевает радикальное изменение во владении контрольным пакетом акций. При этом поглощение может осуществляться как инвестором (акционером) этой организации, так и внешними инвесторами.

Прокатившаяся в 80-х годах в США волна слияний и поглощений выделила две интересные особенности. С одной стороны, происходило традиционное поглощение за счёт собственных средств, т.е. через эмиссию дополнительных акций. С другой стороны, всё чаще осуществлялось поглощение с помощью заёмных средств, когда активы приобретаемой компании использовались в качестве обеспечения под получаемые ссуды, на которые, в свою очередь, приобретались новые и новые акции поглощаемой компании. Погашение ссуд шло за счёт доходов

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

приобретённой организации. Данный способ финансирования поглощений позволяет снизить расходы, т.к. получение займов связано с меньшими затратами в отличие от эмиссии акций, но и налагает большую ответственность на банковскую систему.

Все вышеперечисленные процессы и тенденции привели к активизации слияний и поглощений во всем мире³ (табл. 7.1). Данные таблицы (Источник: Securities Data Company) свидетельствуют о том, что за 10 лет объем сделок в виде слияний и поглощений во всем мире возрос в 4 раза и в 1997г. достиг 1000 млрд долл. При этом особенно интенсивно данные процессы протекали за последние 3 года, лидером в этой области были США. За рассматриваемый период объем сделок увеличился в 2,8 раза и в 1997 г. составил 590 млрд долл.

Таблица 7.1.

**Развитие процессов слияний и поглощений в мире
за 1987-1997 гг.**

Объём сделок, млрд. долл. США / год	Слияния и поглощения европейских компаний: внутренние и международные	Слияния и поглощения американских компаний: внутренние и международные	Всего слияний и поглощений в мире
1987	80	250	500
1988	100	370	590
1989	190	310	520
1990	200	200	430
1991	190	190	390
1992	155	185	350
1993	50	170	250
1994	100	250	400
1995	200	300	500
1996	200	400	700
1997	390	590	1000

³ Слияние – это объединение двух компаний, при котором возникает новая компания. Поглощение – объединение двух компаний, при котором одна из них теряет свою торговую марку.

В Европе процесс концентрации капитала был более сдержанным. Итоговая строка таблицы учитывает также иные корпоративные центры в мировом сообществе, кроме Центрально-европейского и США.

Динамичность процессов слияний и присоединений (поглощений), происходящих в США, подтверждается долей сделок, совершенных на национальном и международном уровнях .

Статистические данные свидетельствуют о том, что на национальном уровне объем сделок в виде слияний и поглощений по всему сектору индустрии за 1987-1997 гг. возрос в 2,5 раза по объему сделок и в 8 раз по числу совершенных сделок. При этом за 10 лет доля слияний и поглощений в сфере финансовых услуг на национальном уровне составила 46% общего объема сделок в данной сфере. За этот период было совершено 22 400 сделок, что составило 44,4% общего числа сделок, совершенных в сфере услуг. Данные табл. 5.2 подтверждают, что слияния и поглощения происходят более активно в сфере финансовых услуг как в США, так и за их пределами. При этом за последние годы эти тенденции начали набирать темпы во всем мире. За 1987–1997 гг. проведено 126,3 тыс. сделок в виде слияний и поглощений во всех секторах экономики, в том числе около половины из них – в сфере финансовых услуг.

Более подробный анализ процессов слияний и поглощений в сфере финансовых услуг (табл. 7.2) показывает, что наиболее активно протекали процессы горизонтальной интеграции. Например, за 10 лет наибольшее число и объем сделок совершены между коммерческими банками, на втором месте находятся инвестиционные компании и на третьем – страховые компании. При этом количество продавцов и объем сделок между ними среди коммерческих банков больше, чем покупателей. Напротив, среди инвестиционных компаний количество покупателей и объем сделок больше, чем среди продавцов. В страховом бизнесе предложение выше, чем спрос. С точки зрения конвергенции бизнеса коммерческие банки предпочитали объединяться с инвестиционными компаниями, а затем уже со страховыми.

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Инвестиционные компании, выступающие в качестве поглощающей компании, предпочитали объединяться в первую очередь с инвестиционными компаниями, а затем с коммерческими банками и в последнюю очередь со страховыми компаниями.

Таблица 7.2

Примеры слияний и поглощений в индустрии финансовых услуг по типам участвующих компаний за 1985–1997 гг., млн долл. (в скобках – число сделок)

Поглощающая компания	Объект поглощения			
	Коммерческие банки	Инвестиционные компании	Страховые компании	Общее количество покупателей
Коммерческие банки	463 618 (4380)	39 393 (709)	22 091 (208)	525 102 (5297)
Инвестиционные компании	7728 (931)	123 136 (3624)	73 565 (602)	273 989 (5157)
Страховые компании	25 051 (931)	25 938 (333)	210928 (2541)	261 918 (3043)
Общее количество продавцов	565 958 (5480)	188 467 (4666)	306 584 (3351)	1 061 009 (13 497)

Страховые компании, выступающие в качестве поглощающей компании, после слияний со страховыми фирмами объединялись с инвестиционными компаниями и затем с коммерческими банками. Так, в США за 40 лет число банков, находящихся в ведении Федеральной резервной системы, сократилось с 15000 до 8000, а общее их число, включая сберегательные учреждения, уменьшилось с 36000 до 15000. Эти тенденции характерны для всех развитых стран, причем они наблюдаются не только на

АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ. ОЦЕНКА ЭФФЕКТА СИНЕРГИИ

национальном, но и на международном уровне. На национальном уровне процессы слияний и присоединений обычно регулируются центральным банком, органами юстиции, министерством финансов и др. На международном уровне, например в Европейском сообществе, эти вопросы находятся в компетенции Европейской комиссии. В Европе, например, начиная с 90-х годов доминирующие позиции занимают американские банки, два швейцарских и один-два немецких банка.

В 2000м году наблюдалось рекордное количество слияний и поглощений, а совершаемые сделки поражали размером объявляемой суммы. В 2000 году, благодаря рекордным ценам на свои акции, America Online Inc. смогла аккумулировать на своих счетах достаточно денежных средств для приобретения Time Warner Inc. за \$186 млрд., а Vodafone Group Plc согласилась купить Mannesman AG за \$180 млрд.

Динамика умеренного уровня корпоратизации в Европейском регионе сильно изменилась с начала 2000 года. Период 2003-2005гг. можно охарактеризовать как относительное затишье и перераспределение финансовых потоков на международном финансовом рынке. Именно в этот период происходит активная динамика цен на рынке золота (за 3 года драгоценный металл подорожал более, чем в 2 раза). Центром корпоративных систем в виде транснациональных корпораций остаются США.

Если сравнивать активность компаний в области слияний и поглощений в 2005 году по отдельным регионам, то лидером по общей сумме объявленных сделок были США. По оценкам агентства Bloomberg, в стране с мощнейшей в мире экономикой в 2005 году объявлены сделки по слиянию и поглощению в общей сложности на \$1,1 трлн. На втором месте, с минимальным отставанием, Европа: по данным Thomson Financial, объем сделок в Европе в этом году (без учета декабря) составил около \$1 трлн. Азиатский регион в этом отношении серьезно отстал от США и Европы. В 2005 году там было объявлено сделок по слиянию и поглощению на \$312 млрд.

Выступая в Нью-Йорке на конференции финансовых аналитиков, Ричард Фулд отметил, что в 2005 году сумма объявленных сделок по слиянию и поглощению достигла рекордной цифры в \$260 млрд. По его мнению, слияния и поглощения переживают небывалый подъём в Европе. С ним также соглашается Энтони Бергесс (Anthony Burgess), эксперт по слияниям поглощениям из Deutsche Bank AG.

По данным агентства Bloomberg, с начала 2005 года общая сумма объявленных сделок по слиянию и приобретению увеличилась по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года на 36% и составила \$2,3 трлн. В 2006 году суммарный объем всех сделок вырастет почти до \$3 трлн. и достигнет рекордного объема, зафиксированного в 2000 году. На перспективы внушительного роста активности компаний в области слияний и поглощений также указывают эксперты инвестиционных фирм. В середине ноября 2006г. глава Lehman Brothers Holdings Inc., Ричард Фулд (Richard Fuld) сказал, что, по прогнозам компании, объём сделок по слиянию и поглощению в следующем году увеличится на 20% по сравнению с 2005 годом.

Международные аналитики утверждают, что существенное влияние на состояние фондового рынка 2006 – 2007 года окажут поглощения и слияния компаний. Новости об образовании крупных конгломератов являются одними из самых заметных и обсуждаемых в финансовых кругах. Привлечение общественного внимания к участникам сделки в сфере слияния или поглощения на фоне укрупнения бизнеса, способного, по прогнозам аналитиков, приносить ещё большую прибыль, бывает весьма полезно для этих компаний. Даже если сделка сорвётся, названия компаний-участниц еще долго будут всплывать в разговорах финансистов и статьях специалистов. Благодаря ожидаемому увеличению активности компаний в области слияний и поглощений, инвестиционные фирмы готовы сообщить о росте годовой прибыли. Комиссионные, которые выплачиваются инвестиционным компаниям за консультирование и проведение сделок по слиянию или поглощению, могут составлять до 9%

их совокупного дохода. В частности, Goldman Sachs Group Inc. и швейцарский инвестиционный банк UBS получили по \$30 млн. за оказание консалтинговых услуг для Gillette Co. по вопросу приобретения бостонской компании гигантом потребительского сектора Procter & Gamble за \$57 млрд. Крупные инвестиционные банки США обычно устанавливают комиссионные за консультирование сделок по слиянию в размере 0,6%.

Таким образом, в историческом масштабе слияния происходят волнами.

- Первая волна интенсивных слияний наступила на рубеже 19-20 веков, что было связано с переходом на новые формы организации производства (начало процессов картелирования в Америке и Европе)
- Вторая пришлась на 20-е годы XX в. (как передел собственности и финансовых потоков после первой мировой войны).
- Затем с 1967 по 1969 г. произошел еще один бум слияний и поглощений, связанный с перераспределением финансовых потоков на международном рынке капитала. Именно в этот период сформировались мировой фондовый рынок, осуществились первые крупные международные эмиссии государственных ценных бумаг (первые американские казначейские векселя, японские государственные облигации и др.).
- Четвёртая волна слияний – середина 80-х годов XX в., связанная с активным развитием и внедрением новой информационной услуги и средства связи – ИНТЕРНЕТ, в связи с чем активизировались международные валютные и фондовые рынки, обеспечившие большую эффективность и скорость оперативной информации для крупных слияний и поглощений.
- Пятая волна – 1999-2000гг. период громких и бурных процессов корпоратизации в Европе.
- С 2005 года после трансформации международных финансовых потоков на рынках золота и энергоносителей началась новая сильная волна слияний и поглощений.

Все эпизоды истории слияний совпали с тенденцией стремительного роста курсов акций. Все этапы имеют существенные различия типов компаний, участвовавших в слияниях, и способов, которые были применены.

7.2. Финансовые и экономические мотивы, формы и тактика слияний и поглощений

Финансовые мотивы слияний:

1. Получение экономической выгоды в случае, если образовавшаяся после поглощения компания имеет рыночную стоимость PVAB, большую, чем стоимости компаний до их объединения PVA и PVB :

$$Выгоды = PV_{AB} - (PV_A + PV_B).$$

Если эта разность положительна, тогда слияние экономически оправдано. Издержки приобретения компании Б можно определить как разность между уплаченными за нее денежными средствами и стоимостью компании Б как отдельной хозяйственной единицы.

$$Издержки = денежные средства - PV_B.$$

Чистая приведенная стоимость для владельцев компании А, возникающая от поглощения компании Б, измеряется разностью между выгодами и издержками. Следовательно, поглощение целесообразно проводить, если чистая приведенная стоимость этой операции, которую можно записать таким образом:

$$V = выгоды - издержки = PV_{AB} - (PV_A + PV_B) - (денежные средства - PV_B),$$

имеет положительное значение (как правило, выгоды обеспечивают отдельные элементы технологической цепи производства).

2. Поглощаемая компания прогнозирует рост (расширение) производственно-финансовой деятельности. Тогда проводится анализ будущих потоков денежных средств компании, которую

собираются присоединить. В прогноз включают любое увеличение доходов либо снижение затрат, обусловленное поглощением, и затем дисконтируют эти суммы и сравнивают полученный результат с ценой покупки.

$$Ожидаемая чистая выгода = \frac{\text{дисконтированный поток денежных средств приобретаемой компании, включая выгоды поглощения}}{\text{денежные средства, необходимые для поглощения}}$$

Такой подход довольно опасен. Даже наиболее талантливый и хорошо подготовленный аналитик может допустить серьезную ошибку в оценке стоимости компании (для молодых растущих компаний, нуждающихся в инвестиционных ресурсах).

3. Приобретение компании из растущей отрасли или покупка компании по цене ниже ее балансовой стоимости. В этом случае деятельность поглощаемых компаний может быть не связана с профилем корпорации- инвестора, но экономическая выгода гарантирована (как при покупке акций с динамикой роста курсовой цены).

4. Достижение конкурентных преимуществ. Когда на рынке доминируют несколько конкурентов, слияние двух из них может обеспечить монопольное положение и соответствующие выгоды. Либо, поглощается компания для того, чтобы её не поглотил конкурент. Такая стратегия может быть убыточной.

Наиболее приемлемы в международной практике комплексные подходы и приёмы, учитывающие различные мотивы и индивидуальные выгоды по каждому отдельному проекту. Рассмотренные выше 4 основных финансовых мотива являются наиболее общими и формальными.

Организационные формы слияний:

1. **Горизонтальные** – которые происходят между фирмами одной отрасли.

2. Вертикальные – в которых компания-покупатель расширяет свою деятельность либо на предыдущие производственные стадии, вплоть до источников сырья, либо на последующие – до конечного потребителя (преобладали в 20-е гг XX в.).

3. Конгломератные – образуются при объединении компаний из практически не связанных отраслей. Такие слияния получили наибольшее распространение в 60-е и 70-е годы XX в.

Экономические мотивы слияний:

1. Экономия за счёт масштабов деятельности, – цель горизонтальных и конгломератных слияний. Достигается экономия за счёт: централизации услуг: управление офисом, бухгалтерский учет, финансовый контроль, повышение квалификации персонала и общее стратегическое управление компанией. Один из путей достижения – это слияния с поставщиками или покупателями.

2. Экономия за счет вертикальной интеграции: промышленные компании расширяют контроль над производственным процессом, поглощая компании всех уровней технологического цикла. Облегчает управление и координацию.

3. Комбинирование взаимодополняющих ресурсов. Мелкие компании часто становятся объектом поглощения со стороны более крупных, если обеспечивают недостающие компоненты для их успешной рыночной стратегии (оригинальные идеи, разработки, финансовые услуги и т.д.).

4. Использование налоговых преимуществ (перераспределение прибыли между дочерними компаниями, возможность переноса убытков на будущие периоды для уменьшения налогооблагаемой прибыли и др.).

5. Эффективное вложение свободных денежных средств (компания на стадии зрелости, располагающая денежными потоками должна увеличивать дивиденды, но скорее всего станет вкладывать деньги в покупку растущих предприятий).

По мнению Роберта Киндлера, (Robert Kindler) эксперта агентства JPMorgan, одним из ведущих мотивов (факторов), стимулирующих деятельность компаний в области слияний и

поглощений, является их стремление к большей ясности и прозрачности бизнеса и финансовой отчётности. Именно этого хотят акционеры после многочисленных бухгалтерских скандалов. В результате происходит дробление компаний, которые продают неосновные (дочерние) подразделения, не относящиеся или слабо относящиеся к основной деятельности компании. «В 1999–2000 годах крупные компании, как например, Time Warner и AT&T Corp., заключали сделки, которые увеличивали их диверсификацию, – говорит Киндлер. – Теперь компании стремятся сузить область своей деятельности». Так, компания Cendant Corp., владеющая сетью гостиниц Days Inn и сетью фирм по прокату автомобилей Avis, а также компания Sara Lee Corp., изготовитель одежды под маркой Champion и мясных продуктов под маркой Hillshire Farm, собираются произвести отделение некоторых своих подразделений.

Если с одной стороны на рост слияний и поглощений повлияет стремление компаний продать свои неосновные подразделения, то с другой стороны имеется готовность делать крупные приобретения с целью расширения бизнеса. Таким образом, крупные компании в следующем году продолжают активный «размен» подразделений, в ходе которого могут появиться большие недиверсифицированные корпорации, работающие на относительно узком сегменте рынка.

Тем не менее, в современных условиях при расширении бизнеса руководству компаний приходится действовать весьма осторожно. В последнее время советы директоров испытывают возрастающее давление со стороны инвесторов, и всё больше в решениях по слиянию и поглощению им приходится считаться со мнением так называемых «активных» акционеров, или акционеров-активистов, которые вполне могут воспрепятствовать ненужному с их точки зрения слиянию. В мае этого года Вернер Зайферт (Werner Seifert) был снят с должности исполнительного директора компании Deutsche Boerse AG после того, как инвесторы высказались против его предложения о покупке London Stock Exchange Plc. Голландская издательская компания VNU NV была вынуждена в ноябре отменить объявленную покупку американской компа-

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

нии IMS Health Inc. за \$6,3 млрд. после того, как более половины европейских акционеров выразили свое несогласие с решением компании. Главным аргументом решительных действий акционеров стало то, что деятельность приобретаемой компании не имела отношения к основной деятельности VNUNV. Очевидно, протест поданному слиянию вызван нежеланием структурного усложнения VNU NV и стремлением акционеров к большой открытости и прозрачности, о котором говорилось выше. Другим примером деятельности активных акционеров в вопросе слияний и поглощений может послужить заявление Карла Икана (Carl Icahn), «активного» акционера Time Warner. Комментируя новость о возможном объединении активов America Online, подразделения Time Warner, с онлайн-службой Microsoft, К. Икан предупредил руководство компании от заключения сделки, которая может помешать будущей продаже подразделения или создания на его основе дочерней компании.

Тактика слияний и поглощений

Слияния проводятся:

1. по взаимному согласованию между менеджерами обеих компаний и

2. когда компания-инициатор слияния в обход менеджеров компании-мишени обращается непосредственно к акционерам.

Существует два способа такого обращения. Первый – это попытка найти поддержку среди определенной части акционеров компании-мишени на очередном ежегодном акционерном собрании. Его называют борьбой за доверенности, т.к. право голосования чужими акциями называется «доверенностью».

Второй – тендерное предложение, или прямое предложение о покупке контрольного пакета акционерам компании-мишени. Менеджмент этой компании может рекомендовать акционерам принять предложение либо, напротив, попытаться провалить его.

Что выгоднее: продавать или покупать? Согласно исследованию Аскита, продающие фирмы получают существенные премии, а покупающие – едва удерживаются на грани безубыточности. Это вызвано тем, что компании-покупатели, как правило,

всегда крупнее, чем компании-продавцы. Вторая причина – это конкуренция между покупателями (цена аукциона всегда выше реальной стоимости активов).

В зависимости от целей и способов **поглощения** различают «дружественное» поглощение и поглощение «враждебное» или «агрессивное». В первом случае между инвестором, делающим предложение о приобретении контрольного пакета акций и советом директоров организации – объекта поглощения заключается соглашение. Инвестор – «поглотитель» регистрирует условия сделки в государственных органах. После этого условия сделки представляются на рассмотрение собрания акционеров, но это, как правило, формальный акт, поскольку контрольный пакет обычно принадлежит лицам, входящим в совет директоров.

По-иному обстоит дело, если компания – объект поглощения решает оказать сопротивление. Это вынуждает инвесторов (директоров корпорации), претендующих на поглощение, обращаться не к совету директоров, а непосредственно к акционерам. Такое обращение делается путём рассылки писем акционерам или путём помещения объявления в печать. В таких случаях делается предложение о скупке акций с премией к текущей рыночной стоимости, как правило за наличные. Могут быть применены и другие средства: корпорация-поглотитель может начать постепенную скупку акций на открытом рынке, развязать так называемую «борьбу за доверенности» с целью поменять совет директоров или применить комбинацию вышеуказанных методов. Возможно также обращение поглощающей организации к акционерам поглощаемой компании с предложением об обмене акций (такой способ характерен для «дружественных» поглощений, а не агрессивных).

Рассматривая «враждебные» поглощения, необходимо отметить, что «враждебным» поглощение является в первую очередь для контролирующей группы (совета директоров). Для многих акционеров, не входящих в контролируемую группу, предложение о поглощении является тем более выгодным, чем более «враждебным» оно является для контролирующей группы. Борьба конкурирующих сторон взвинчивает цены на акции поглощаемой компании. Необходимо также иметь в виду, что

потенциальным объектом поглощения является лишь та организация – акционерное общество, акции которой рассредоточены в значительной степени и контролирующая группа владеет небольшим пакетом акций.

Для противодействия агрессивным инвесторам и спекулянтам в мировой практике разработаны различные меры, которые получили название «средств отпугивания акул». Последние можно разделить на «уставные» и «неуставные».

В уставе организации (корпорации) может быть предусмотрено положение о недискриминации акционеров, в соответствии с которым любое лицо, делающее предложение о поглощении, будет вынуждено выплачивать всем держателям акций одинаковую цену.

В контрактах с управляющими высшего звена могут быть заложены условия, по которым поглощающая корпорация будет обязана выплатить при увольнении менеджеров высокие бонусы, делающие поглощение невыгодным. Такие контракты получили название «золотых парашютов».

В уставе организации может быть предусмотрена оговорка (клаузула) о постепенной смене состава совета директоров, в соответствии с которой совет директоров должен переизбираться не в полном составе ежегодно, а обновляться каждый год по частям (на одну треть, на одну четверть). Указанное условие затрудняет действия поглощителей, заинтересованных в обновлении состава совета директоров своими ставленниками.

Положение о «квалифицированном большинстве» предусматривает, что принятие акционерами решений по наиболее важным вопросам, в том числе и по вопросу о поглощении, должно осуществляться не простым большинством голосов, а большинством в две трети или в три четверти голосов.

Организация – объект поглощения может пойти на «защитное» слияние с какой-либо другой промышленно – финансовой или холдинговой компанией, с тем, чтобы создать для поглощающего инвестора юридические проблемы. Если указанные «уставные» меры не срабатывают, то организация (в том числе кредитно-финансовая) может применить также ряд других средств:

- попытаться откупиться от инвестора-поглопителя, предложив ему в ответ на его обязательства не повторять «враждебные» действия, премию за акции, которые у него находятся. Такие меры называются «зелёной почтой»;
- пуститься на поиск так называемого «белого рыцаря», который мог бы провести «дружественное поглощение»;
- включиться в «борьбу за доверенности» с потенциальным поглостителем, пытаясь убедить своих акционеров в невыгодности курса потенциального поглопителя и предлагая рядовым акционерам какие-либо выгодные для них условия.

Организации могут принять и другие защитные меры, направленные на своё «удорожание», т.е. на повышение рыночной стоимости своих активов.

Процессы слияний и поглощений теснейшим образом связаны с фондовыми рынками экономически и организационно-технически. Процессы конвергенции и интеграции банковского, фондового и страхового секторов бизнеса происходят именно посредством слияний и поглощений.

Во-первых, многое в этих процессах определяется общей обстановкой и конъюнктурой фондового рынка в целом и положением объединяющихся предприятий и организаций в частности. Здесь играют роль такие факторы, как состояние акционерного капитала (разбухшее или сжатое), разрыв в курсах акций, наличие резервов акций и наличности и многое другое.

Во-вторых, в случае осуществления слияния или поглощения с помощью обмена акциями, поглощающие организации (банки) активно выходят на первичный рынок ценных бумаг, производя эмиссию новых акций.

В-третьих, слияния и поглощения тесно связаны с фондовыми операциями с организационно-технической точки зрения. Отметим следующие моменты:

Начиная поглощение, инвестор закупает на фондовом рынке часть акций поглощаемой организации. При этом закупку до 5% таких акций можно осуществлять без объявления своих намерений, однако приобретение свыше 5% акций требует уведомления Комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку, а

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

также Антимонопольного комитета, руководства поглощаемой организации.

В случае объявления о предстоящем поглощении или в случае использования конфиденциальной информации о намечаемом поглощении, с акциями начинают вестись активные спекулятивные операции. Обычно курс этих акций перед поглощением начинает возрастать и порой очень резко.

В этих процессах большую роль играют брокерские фирмы; без них не обходится ни одна из сколько-нибудь значительных сделок такого рода.

Анализируя тактику крупных корпоративных приобретений, не стоит забывать о таких способах финансирования сделок как выпуск ценных бумаг или покупка компании в кредит под залог ее активов. В 2006 году сумма подобных сделок увеличилась по сравнению с предыдущим годом на 33% и составила \$226 млрд. Недавнее приобретение группой частных инвестиционных фирм (Apax Partners Worldwide LLP, The Blackstone Group International Ltd., Kohlberg Kravis Roberts & Co., Permira Advisers KB и Providence Equity Partners) датской телекоммуникационной компании TDC за 12 млрд. евро (\$14 млрд.) стало крупнейшей в европейской истории сделкой, финансирование которой осуществляется путем выпуска долговых обязательств. По мнению аналитика Тома Купера, сейчас частные инвестиционные фонды способны расходовать огромные суммы на покупку компаний, а в будущем они будут объявлять о все более крупных приобретениях, пока стоимость кредита будет позволять совершать подобные сделки. В 2006 году увеличение масштабов слияний и поглощений ожидается в нефтегазовом секторе экономики. В отличие от бума слияний, наблюдавшегося в отрасли несколько лет назад и породившего таких двухголовых монстров как Exxon Mobil Corp. и ConocoPhillips, в 2007 году новый этап укрупнения, по мнению аналитиков, будет вызван скорее желанием компаний получить доступ к богатым месторождениям, нежели повысить эффективность путём увеличения масштабов производства.

7.3. Организационные процедуры защиты от поглощений

Краткое описание видов защиты от поглощения предложено в таблице 7.3

Таблица 7.3

Тип защиты	Описание организационной процедуры
Разделенный совет	Совет делится на три равные группы. Каждый год избирается только одна группа. Поэтому захватчик не может получить контроль над мишенью сразу же после получения большинства голосов
Супербольшинство	Высокий процент акций, необходимый для одобрения слияния, обычно 80 %
Справедливая цена	Ограничивает слияния акционерами, владеющими более, чем определенной долей акций в обращении, если не платится справедливая цена (определяемая формулой или процедурой оценки)
«Ядовитая пилюля»	Для существующих акционеров выпускаются права, которые в случае покупки значительной доли акций захватчиком могут быть использованы для приобретения обыкновенных акций компании по низкой цене, обычно по половине рыночной цены. В случае слияния права могут быть использованы для Приобретения акций покупающей компании
Рекапитализация высшего класса	Распространение обыкновенных акций нового класса с более высокими правами голоса. Позволяет менеджерам компании-мишени получить большинство голосов без владения большей долей акций
Защита после предложения (Защита Пэкмена)	Контрнападение на акции захватчика
Тяжба	Возбуждается судебное разбирательство против захватчика за нарушение антитрестовского закона или закона о ценных бумагах.

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Реструктуризация активов	Покупка активов, которые не понравятся Захватчику или которые создадут антитрестовские проблемы. Продажа «бриллиантов короны», т. е. активов, которые нравятся захватчику
Реструктуризация обязательств	Выпуск акций для дружественной третьей стороны или увеличение числа акционеров. Выкуп акций с премией у существующих акционеров.

Организационные типы слияний:

- а) покупка контрольного пакета акций на фондовой бирже;
- б) отделение структурных подразделений одной компании в пользу другой;
- в) выкуп компаний за счёт заёмного капитала (чаще проводится крупными банками);
- г) покупка персонала;
- д) покупка патента (торгового знака и т.д.);
- е) покупка бренда;
- ж) покупка производственных мощностей (реальное инвестирование).

7.4. Оценка эффекта синергии

Оценка эффекта синергии в приращении стоимости корпорации базируется на анализе дополнительных преимуществ от объединения частей в новую структуру, т.е. на том, что стоимость новой организационной структуры может стоить больше, чем сумма составляющих до объединения. Эта дополнительная стоимость, появляющаяся при объединении в корпорацию, может возникнуть в результате проявления положительных воздействий любого из следующих факторов:

1. Вертикальная интеграция – ситуация, когда поглощаемое предприятие находится на другом уровне (выше или ниже) технологической цепочки какого-либо производственного процесса, производимого поглощающей корпорацией. Такая интеграция может обеспечить более низкие издержки обращения или более эффективное распределе-

ние ресурсов, например, поглощение и присоединение филиала к банку. Оба результата положительно влияют на доходы или денежные потоки объединённой группы.

2. Горизонтальная интеграция – ситуация, когда поглощаемый объект идентичен по направлению деятельности и имеет неиспользованные совместные производственно-технологические ресурсы или маркетинговые возможности, которыми могло бы воспользоваться материнское предприятие (покупка дочернего банка). Это способствует сокращению производственных издержек, расширению масштабов операций, мобильности в распределении финансовых ресурсов.
3. Использование финансовых возможностей – поглощаемая часть может иметь неиспользованные возможности для получения инвестиций (кредитов) или для осуществления эмиссии собственных ценных бумаг (обмен долями капиталов банка и предприятия).
4. Усиленный поток денежных средств – поглощаемый объект может иметь привлекательные потоки денежных средств, например, широкая клиентская база коммерческого банка.
5. Диверсификация – возможность сокращения риска посредством приобретения организаций со специализацией в другой области деятельности (банк – страховая компания) или в другом регионе.
6. Рыночная недооценка – недооценка рынком стоимости поглощаемого объекта или тех выгод, которые обеспечит приобретение данной фирмы.
7. Избыток наличных средств – поглощающая группа может иметь большие резервы денежных средств, которые можно использовать через присоединяемую компанию, тем самым, обеспечивая возможность перелива капитала в другую отрасль.

Необходимость **методической оценки** синергитического эффекта деятельности корпоративной системы возникает в том

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

случае, когда в системе предстоят какие-либо принципиальные организационные изменения:

- а) покупка контрольного пакета акций;
- б) долгосрочный инвестиционный кредит на условиях участия в управлении капиталам;
- в) покупка предприятия, в том числе через скупку долгов, и влияние на политику предприятия, направление ее в нужное русло;
- г) разного вида слияния, поглощения;
- д) наращивание акционерного капитала с целью внедрения новых видов деятельности;
- е) расширение рынка сбыта за счёт увеличения сети дистрибьюторов и т.п.

Синергизм увеличивает доходы и усиливает денежные потоки поглощаемых компаний, и в общем виде эффект от слияния, поглощения и присоединения можно представить в следующем виде:

$$C_n = [PN_n + PAn + EEn + E_n] - (In + T_n + Io) \quad (7.1)$$

где n – расчетный период времени;

C_n – эффект в период времени после слияния;

PN_n – расчетная дополнительная прибыль от расширения масштабов деятельности;

PAn – расчетная дополнительная прибыль от снижения риска за счет диверсификации деятельности КС;

EEn – экономия текущих производственных издержек;

E_n – экономия налоговых платежей;

In – дополнительные инвестиции на реконструкцию и расширение;

T_n – прирост налоговых платежей;

Io – инвестиции в начальный момент поглощения.

Консолидированный синергитический эффект можно считать на основе приведения будущей стоимости к современной величине с помощью дисконтирования:

По схеме начисления простых процентов:

$$H_c = B_c / (1+ni) \quad (7.2)$$

По схеме начисления сложных процентов:

$$H_c = B_c / (1+i)^n \quad (7.3)$$

где B_c – будущая стоимость финансовых потоков;

H_c – настоящая стоимость финансовых потоков;

n – количество периодов;

i – ставка доходности в долях единицы.

Для наполнения формулы синергизма реальным содержанием необходимо оценить стоимость поглощаемых предприятий и фирм и, опираясь на эту оценку, сделать предварительный вывод об экономической целесообразности объединения в корпоративную структуру.

Оценка может включать определение равновесной рыночной стоимости, страховой стоимости, залоговой стоимости, балансовой стоимости, ликвидационной стоимости и т.п. Способ оценки выбирается в зависимости от конкретных целей и задач поставленных перед компанией-группой и включает следующие виды стоимости:

равновесная рыночная стоимость – цена, по которой покупатель и продавец, имея полную информацию, готовы заключить сделку, при этом на предложенную цену не влияют побочные стимулы;

балансовая (или чистая) стоимость – стоимость, равная разности между общей стоимостью активов фирмы и общей суммой ее обязательств;

стоимость в использовании – оценка стоимости экономического продукта для его владельца – потребителя, основанная на эффективности его использования (в форме дохода, полезности или удобства);

инвестиционная стоимость – стоимость капиталовложений для конкретного инвестора, которая выражает способность инвестиций приносить доход;

страховая стоимость – страховка, которая может или должна относиться на подверженные риску части имущества, чтобы компенсировать потери владельца в случае их утраты;

ликвидационная стоимость – цена, с которой вынужден будет согласиться владелец при продаже имущества в жестко ограниченный срок для конкретной рыночной экспозиции;

стоимость имени фирмы – стоимость выгоды от владения такими нематериальными активами, как деловая репутация (гудвил);

стоимость работающего предприятия – стоимость материальных активов и гудвил;

издержки замещения активов, или восстановительная стоимость, – базируются на рыночных ценах и определяет стоимость замещения затрат как величину затрат на замещение данного актива другим того же вида и состояния, способного равным образом удовлетворять пользователя. Эта оценка часто сложна и, если используется, то принимается в качестве максимальной цены, на которую может рассчитывать поглощаемая фирма при ориентации сугубо на стоимость ее активов. Схематично ее можно представить в виде неравенства:

$$I1 < I0 + [In / (1 + ni)] \pm Rn, \quad (7.4)$$

которое означает, что затраты на поглощения (I1) должны быть меньше капитальных вложений в начальный момент (I0) при создании нового хозяйственного органа и сумм последующих инвестиций (In), дисконтированных за все периоды после поглощения; Rn – оценка поглощающей корпорацией стоимости качественных факторов повышающих (понижающих) базовую оценку;

- экономическая стоимость – тип стоимости, который определяется на основании того, какие экономические преимущества может принести владение имуществом его владельцу (пользователю) или какой доход (убыток) получается при использовании данного актива. Некоторые разновидности экономической стоимости: по возможной выручке (доходу) от использования актива; по «альтернативному» доходу; залоговая стоимость и т.д.

Для расчета **экономической стоимости** можно воспользоваться показателем чистой текущей стоимости, который представляет собой сумму дисконтированных итогов за время участия

поглощаемой фирмы в составе корпорации, считая от даты начала инвестиций:

$$NPV = \sum_{t=1}^n CFt (1+ti) + \sum_{t=1}^n Cot (1+ti) + Rt \quad (7.5)$$

где NPV – чистая текущая стоимость проекта поглощения; CFt – финансовый итог в году t, подсчитанный без первоначальных инвестиций;

$\sum CFt (1+ti)$ – отдача на вложенный капитал;

Cot – первоначальные инвестиции в году t, считая от начала инвестиций;

$\sum Cot (1+ti)$ – вложенный капитал;

Rt – оценка стоимости качественных факторов;

i – ставка доходности (дисконтирования);

t – порядковый номер периода;

n – общее количество периодов.

Рыночная стоимость капитала – стоимость поглощаемой фирмы, акции которой свободно обращаются на фондовом рынке. Оценка может быть проведена по рыночной стоимости капитала S, равной отношению рыночной цены акции P к чистой прибыли на одну акцию E, умноженному на число обращающихся акций Q, т.е.

$$S = P/E \times Q \quad (7.6)$$

- Рыночная стоимость капитала – это своего рода выражение настроения рынка по отношению к данной фирме. Поскольку на деятельность корпорации влияет инфляция, воздействующая на рыночную стоимость акции, то в целях снижения инфляционных рисков при оценке рыночной стоимости капитала можно использовать следующую формулу:

$$S = Sn \times [A1:(A1/2+A2+...+An - 1+An/2)]: (n - 1) \quad (7.7)$$

где S – реальная стоимость акции в конце периода n;

Sn – номинальная стоимость акции;

A1, ..., An – курс гривни по отношению к доллару США или индекс инфляции в начале (A1) и в конце прогнозного периода (An).

РАЗДЕЛ 1. КОРПОРАТИВНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Такой подход к стоимостной оценке корпоративного бизнеса возможен при условии, когда группы компаний (предприятий, фирм) изменяют свою организационно-правовую форму, производя слияние, поглощение или присоединение с утратой консолидации ведения хозяйственной деятельности и финансовой отчетности (балансов). Однако реально, а не формально слить балансы финансовой и производственной структур (например, банка и предприятия) – это занятие бесперспективное, так как у банков совершенно другой баланс и другие цели. Поэтому при учёте разнообразных налоговых предпосылок поглощения (присоединения) необходимо учитывать также и льготлируемые организационно-правовые новообразования.

В целом, анализ корпоративных стратегий слияний и поглощений для Украины очень актуален по ряду факторов:

- консолидированный, или корпоративный бизнес имеет гораздо больше экономических и финансовых преимуществ перед мелким и средним бизнесом;

- бывшая советская экономика была высококорпоративизированной из-за централизованной системы управления и перераспределения финансовых потоков;

- мировая тенденция укрупнения бизнеса – глобализация оказывает воздействие на все страны, интегрированные в международную экономику;

- украинский бизнес является достаточно политизированным (и организационно, и финансово), что также стимулирует рост корпоративных объединений, управляемых из единого центра.

Вследствие перечисленных причин и предпосылок развития корпоративного бизнеса, необходимо создавать и разрабатывать информационную и методическую базу корпоративных отношений, специфичных и адаптированных для украинского финансового рынка.

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ТЕМА 8. ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Золотое правило должно быть прочитано по-другому: не делай другому того, что, по твоему мнению, он не должен делать тебе. Его вкус может отличаться от твоего.

Б. Шоу

Корпоративное поведение (corporate behavior) – понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением хозяйственными обществами. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели деятельности хозяйственных обществ и на их способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста.

Корпоративное поведение может быть также определено как область знания, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в корпорации, а также управлять им.

Корпоративное поведение представляет бихевиористский подход (behavioral approach) к менеджменту, а не весь менеджмент в целом. В число других признанных подходов к менеджменту входят процессный, количественный, системный и ситуационный подходы. Иными словами, корпоративное поведение не претендует на то, чтобы описывать менеджмент в целом.

Существует несколько, иногда противоречащих друг другу, определений корпоративного поведения.

Корпоративное поведение – систематический, научный анализ индивидов, групп и организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование корпорации (Н. Tosi, J. Rizzo, S. Carroll).

Корпоративное поведение – изучение людей и групп в корпорации. Это академическая дисциплина, которая помогает руководителю принимать хорошие решения при работе с людьми в

сложной, динамичной среде. Она объединяет концепции и теории, относящиеся к отдельным людям, группам и корпорациям в целом (J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn).

Совершенствование корпоративного поведения – важнейшая мера, необходимая для увеличения притока инвестиций во все отрасли экономики как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов. Одним из способов такого совершенствования может стать введение определенных стандартов, установленных на основе анализа наилучшей практики корпоративного поведения.

Как ни странно это прозвучит, практика корпоративного управления существует уже несколько столетий. Вспомним, например: в шекспировском «Венецианском купце» описываются волнения торговца, вынужденного поручить заботу о своем имуществе – кораблях и товарах – другим лицам (говоря современным языком, отделить собственность от контроля за ней). В Англии, стране классической рыночной экономики, юридическое оформление отношений в этой сфере началось еще в восемнадцатом веке, после краха акционерной «Компании Южных морей», которая занималась работами в государствах Латинской Америки.

Достижение поставленных перед корпорацией целей предполагает создание, распространение и внедрение системы корпоративного поведения. Такие системы существуют в каждой корпорации, но в различных формах. Для того чтобы приступить к исследованию происходящих при общественной деятельности процессов, необходимо определить цели, движущие силы и наиболее важные характеристики корпоративного поведения. Затем необходимо рассмотреть связанные с ним основные понятия и описать используемые в корпоративном поведении научные подходы.

Обладая богатым историческим материалом, подобным Хоторнским исследованиям, и общепринятой научной методологии

ей, область корпоративного поведения начинает развиваться и приобретать черты зрелой академической дисциплины. Что же понимается под корпоративным поведением? Не просматривается ли здесь попытка заменить весь менеджмент концепциями и методиками наук о поведении? Чем корпоративное поведение отличается и отличается ли вообще от старой доброй прикладной и промышленной психологии?

На рис. 8.1 в самых общих чертах показаны взаимосвязи между корпоративным поведением (КП) и смежными дисциплинами: теорией организаций (ТО), организационным развитием (ОР) и управлением персоналом/человеческими ресурсами (УП/УЧР), а также основными объектами их внимания.

	Макроподход	Микроподход
Теоретический подход	ТО Теория организаций	ОП Организационное поведение
Прикладной подход	ОР Организационное развитие	УП/УЧР Управление персоналом, управление человеческими ресурсами

Рис. 8.1. Взаимосвязь между смежными дисциплинами

Как следует из рисунка, корпоративное поведение характеризуется большей теоретической ориентацией, а также анализом явлений на микроуровне. В частности, корпоративное поведение основано на многих теоретических конструктах наук о поведении, которые концентрируются на понимании и объяснении поведения индивидов и групп в корпорациях. Как и другие науки, корпоративное поведение аккумулирует знание и проверяет теории посредством принятых научных методов исследования.

В последнее время в литературе все чаще говорится о важности учета таких понятий, как корпоративное развитие и корпоративная трансформация /5/. Корпоративное развитие является доста-

точно сложным процессом, который имеет дело с человеческими мотивами, оценками и взглядами и их влиянием на организационную среду. Оно фокусируется, прежде всего, на человеческих и социальных аспектах корпорации, на корпоративной структуре и дизайне, технологии и решении задач, на конгруэнтности корпорации и ее окружении, определяет корпоративное поведение как существенное для координации целенаправленной деятельности членов этой корпорации. Важно отметить, что необходимость корпоративного развития возникает с появлением перемен, с которыми корпорация при нормальной своей деятельности не может справиться. Чтобы дать исчерпывающий обзор этого понятия необходимо проанализировать несколько определений.

Воррен Беннис определяет корпоративное развитие как «реакцию на изменения, сложную стратегию, которая ставит своей целью изменение взглядов, отношений, оценок и структур корпорации для того, чтобы они лучшим образом могли приспособиться к новым технологиям, рынкам, проблемам, а так же к скорости этих изменений» /6/.

Алдаг и Стернс поддерживают такой подход, указывая на разницу между плановыми и реактивными изменениями. Они подчеркивают, что «запланированное изменение происходит тогда, когда руководство разрабатывает и внедряет программу, которая служит своевременной и упорядоченной смене корпоративной деятельности. Реактивные изменения происходят тогда, когда руководство просто реагирует на давления, когда замечают это давление» /6/.

Таким образом, корпоративное развитие – это результат планирования, прежде всего стратегического, корпоративного видения в масштабе всей корпорации, управляемое сверху для усиления корпоративной эффективности и «здоровья» путем запланированной «интервенции» в организационный процесс с использованием современных знаний о науке поведения. Это определение дает полное представление о деятельности, связанной с корпоративным развитием. Ключевыми словами являются: запланированный, управляемый, эффективный процесс.

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Проанализируем процесс корпоративного развития. Он включает пять последовательно выполняемых этапов:

- планирование процесса перемен (выяснения потребности – члены корпорации начинают испытывать неудовлетворенность текущей деятельностью, структурой и процессами);
- изменение установок и привычек индивидов (развитие идеи, принятие новой идеи, внедрение, при котором все члены корпорации используют эту идею);
- изменение группового климата или корпоративной культуры;
- разработка новых структур, которые определяют схему подчиненности, новую модель специализации, новые продукты и услуги;
- разрешение текущих проблем, связанные с новыми требованиями, которые возникают извне, и новыми открытиями или требованиями, которые появляются внутри корпорации.

Совершенно очевидно, что процесс корпоративного развития не может быть использован при решении краткосрочных задач или для разрешения кризисной ситуации. Он нацелен на перспективу и предполагает активную деятельность, как высшего руководства, так и всех индивидов в корпорации. Следует подчеркнуть, что процесс корпоративного развития начинается с важного шага, с ощущения неудовлетворенности существующей системой или структурой.

В настоящее время широко используются две модели организационных изменений.

Первая из них – модель Грейнера /6/, в которой рассматривается структура власти корпорации, принуждение к созданию новой структуры и реакция на эту структуру. В этой модели выделяются шесть фаз, которые приведены в таблице 8.1.

Существенная черта этой модели – акцент в пятой и шестой фазах на определение достигнутых результатов и использование их для усиления программы организационных перемен. Они со-

ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

ставляют компонент обратной связи корпоративного развития. Там, где имеет место негативная реакция на перемены, ее можно преодолеть с помощью новых методов мотивации.

Позитивная реакция сотрудников создает дополнительные стимулы и мотивы для участия в процессе.

Другую модель, которая широко используется для корпоративного развития, предложили К. Левин и Э. Шайн /5/.

Они предложили следующий трехфазный процесс:

- размораживания ситуации;
- движение индивидуального или группового поведения к новой среде;
- новое замораживание в индивидуумах оценок и методов перемен.

Таблица 8.1

Модель организационных перемен Грейнера

Фазы	Принуждения структуры власти	Реакция структуры власти
1.	Давление на высшее руководство	Потребность внедрять мероприятия
2.	Вмешательство высшего руководства	Ориентация на внутренние проблемы
3.	Диагноз проблемных областей	Осознание конкретных проблем
4.	Появление новых средств решения проблем	Преданность новым линиям
5.	Апробация новых средств	Оценка результатов
6.	Усиление позиции при позитивных результатах	Принятие новой практики

В этой модели существенной фазой является фаза размораживания. Для создания условий, при которых индивидуумы отказываются от своего сегодняшнего мышления и не сопротивляются переменам, можно использовать три подхода. Первый подход состоит в усилении сил, которые заставляют индивидуумов принимать новые ситуации. В качестве таких сил могут

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

выступать позитивные стимулы, которые показывают выгоды от новых моделей поведения. Другой подход предполагает преодоление сил, которые сдерживают перемены. Третий подход объединяет два предыдущих подхода.

Выделяются четыре уровня рассмотрения проблем поведения: личностный, групповой, организационный, корпоративный. Поведение человека определяется его собственными свойствами, влиянием условия формирования индивидуальной деятельности, особенностями группы, в которую он включен, и условиями совместной деятельности, особенностями корпорации и страны, в которых он работает. К основным факторам, характеризующих личность и ее поведение, относятся:

- природные свойства индивида, его индивидуальные особенности;
- система потребностей, мотивов, интересов;
- система управления личностью, ее «я-образ».

На рис. 8.2 представлены основные проблемы корпоративного поведения и уровни их рассмотрения.

Личность	Коммуникации Лидерство Конфликты Переговоры	Деяльность
Психические процессы Потребности и мотивы Способности Установки Ценностные ориентиры		Целеполагание Информационная поддержка Принятие решений Реализация решений
Корпорация		Группы
Корпоративная культура Корпоративное развитие	Управленческие команды Рабочие группы	

Рис 8.2. Корпоративное поведение и его составляющие

Рассмотрим проблемы формирования индивидуальных особенностей, способностей, умений, навыков и ограничений,

ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

свойственных лицам, принимающим решения. Уровень индивидуальной деятельности – это проблемы моделей принятия решения, ловушек неэффективных решений и т. д. Уровень группы – предполагает анализ особенностей принятия решений в зависимости от характеристик группы (размер, однородность, тип группы) и ситуации. На уровне совместной деятельности – проблемы роли отдельных личностей.

Корпоративное поведение – это изучение поведения людей (индивидов и групп) в корпорациях и практическое использование полученных знаний. Исследования корпоративного поведения позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека. Корпоративное поведение – научная дисциплина, в которой к основному массиву знаний постоянно добавляются результаты новых исследований и концептуальных разработок. И в то же время корпоративное поведение – прикладная наука, благодаря которой информация об успехах и фиаско компаний распространяется в других корпорациях.

Наука о корпоративном поведении предоставляет набор используемых на различных уровнях анализа инструментов. Так, она позволяет менеджерам анализировать поведение индивидов в корпорации, способствует пониманию проблем межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или пары), рассмотрении динамики отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных). В ситуациях, когда необходима координация усилий двух и более групп (например, технических служб и отдела продаж), менеджеров интересуют возникающие межгрупповые отношения. И, наконец, корпорации могут рассматриваться и управляться как целостные системы, основу которых образуют внутриорганизационные отношения (например, стратегические альянсы и совместные предприятия).

Большинство научных дисциплин (и корпоративное поведение не исключение) преследует четыре цели:

- описание,
- осознание,
- прогнозирование,

контроль над определенными явлениями.

Первая цель – систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях. Вторая цель состоит в объяснении причин поступков индивидов в определенных условиях. Вряд ли кого-либо из менеджеров устроит положение, когда он, имея возможность обсуждать поведение своих сотрудников, не понимает причин, лежащих в основе их поступков. Предсказание поведения работника в будущем – еще одна цель корпоративного поведения. В идеале менеджеры не отказались бы иметь возможность точно знать, кто из сотрудников сегодня будет работать увлеченно и продуктивно, а кто не выйдет на службу, опоздает или будет весь день «глядеть в окно» (для того, чтобы руководители могли предпринять предупредительные меры).

Конечная цель изучения корпоративного поведения – овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование. Менеджер несет ответственность за результаты выполнения рабочих заданий, а значит, возможности воздействия на поведение работников и деятельность команд имеют для него жизненно-важное значение.

Некоторые исследователи высказывают опасения, что инструменты корпоративного поведения могут быть использованы для ограничения свободы сотрудников корпораций и ущемления их прав. Действительно, такой сценарий развития событий возможен, но он маловероятен, поскольку действия большинства менеджеров находятся под пристальным контролем общества. Менеджерам следует помнить, что корпоративное поведение – инструмент получения взаимной выгоды индивидов и корпораций.

Так, цели НП «Элитарный Клуб корпоративного поведения», созданного Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг России, звучат следующим образом:

- внедрение Кодекса корпоративного поведения и повышение уровня корпоративного управления;
- взаимодействие с органами государственной власти всех уровней, органами местного самоуправления, профсоюз-

зами, общественными объединениями коммерческими и некоммерческими организациями для представления и защиты интересов членов Клуба;

- участие в подготовке федеральных, региональных и других инвестиционных программ и проектов;
- привлечение иностранных и стимулирование отечественных инвестиций, в т.ч. для реализации программ социального и экономического развития;
- повышение эффективности инвестиционных процессов и участие в создании необходимых условий для привлечения отечественных и иностранных инвестиций в регион;
- защита прав и законных интересов инвесторов;
- разрешение споров в Третейском Суде.

Цели и задачи корпоративного поведения Национального совета по корпоративному управлению сформулированы следующим образом:

1. Целями применения стандартов корпоративного поведения Общество ставит:

1.1. Защиту интересов и капиталовложений всех акционеров, независимо от размера пакета акций, которым они владеют;

1.2. Защиту активов Общества;

1.3. Увеличение притока инвестиций в Общество;

1.4. Осуществление успешной предпринимательской деятельности.

2. Своими задачами Общество ставит создание таких условий, которые обеспечат достижение целей, установленных настоящим Кодексом:

2.1. Точное и безусловное соблюдение Обществом законодательства, а также его добросовестное и разумное поведение во взаимоотношениях с акционерами;

2.2. Обеспечение акционеру возможности реализовать и защитить свои права и интересы;

2.3. Обеспечение высокого уровня деловой этики в отношениях между участниками рынка;

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

2.4. Помощь Обществу в избежании рисков, поддержание долгосрочного экономического роста;

2.5. Способствование эффективной деятельности Общества, в том числе увеличению стоимости активов Общества, созданию рабочих мест и поддержанию финансовой стабильности и прибыльности Общества.

8.1. Элементы системы корпоративного поведения

Природа корпорации формируется в процессе взаимодействия различных сил, многообразие видов которых может быть классифицировано по четырем направлениям – люди, организационные структуры, технологии и внешняя среда, в которой действует данная корпорация (рис. 8.3). Выполнение рабочих заданий сотрудниками корпорации связано с удовлетворенностью работников (низкие показатели уровня прогулов, опозданий или текучести кадров) и показателями индивидуального роста и развития (приобретение новых знаний и повышение квалификации).

Фундамент системы корпоративного поведения в корпорации образуют основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих свои усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью.

Философия (теоретическая модель) корпоративного поведения менеджмента корпорации включает в себя комплекс предположений и убеждений ее руководителей и управленцев относительно реального состояния дел компании и задач ее производственной деятельности и возможной идеальной системы.

Философия корпоративного поведения менеджера базируется на двух источниках – фактических и ценностных предпосылках.

Фактические предпосылки представляют собой описательный взгляд на бытие и основываются как на исследованиях поведенческих наук, так и на личном опыте сотрудников (су-

ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

ществующие моменты, в справедливости которых они уверены). Таким образом, фактические предпосылки приобретаются в ходе непосредственного и опосредованного познания в течение жизни людей и в значительной степени направляют их поступки.

Философия, ценности, видение, цели менеджмента		
Формальная организация		Неформальная организация
	Корпоративная культура Руководство, лидерство, динамика групп	
	Результат: - показатели деятельности: -удовлетворенность работников; - рост и развитие человека	

Рис. 8.3. Система корпоративного поведения

Ценностные предпосылки представляют наш взгляд на желательность определенных целей и видов деятельности. Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему корпоративного поведения еще трех основных ее элементов – видения, задач и целей.

Видение представляет собой противоречивый образ того, чем корпорация и ее члены могут быть, т. е. ее возможное (и желательное) будущее. Руководителям необходимо создать привлекательные планы относительно того, в каком направлении должна развиваться корпорация и какие основные изменения ждут ее впереди. Формулировка видения требует настойчивой его пропаганды, чтобы донести его до работников всех рангов.

Корпорация также должна сформулировать миссию, определяющую направления ее деятельности, рыночные сегменты и ниши, которые компания стремится занять, типы заказчиков, с

которыми она стремится поддерживать устойчивые отношения. Формулировка миссии включает в себя краткий перечень конкурентных преимуществ или сильных сторон корпорации. В отличие от видения формулировка миссии носит более описательный характер и ориентирована, скорее, на ближайшее будущее. Дальнейшая конкретизация задач корпорации предполагает постановку (на основе заявления о миссии) ее целей.

Цели представляют собой конкретные показатели, к которым корпорация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет). Постановка целей представляет собой комплексный процесс, причем цели руководства высшего уровня должны быть увязаны с целями сотрудников (имеющих определенные психологические, социальные и экономические потребности). Следовательно, создание эффективной социальной системы предполагает реальную интеграцию индивидуальных, групповых и корпоративных целей.

Философия корпорации определяет ценностные предпосылки, способствующие формированию видения компании. Видение – «расширенная» миссия корпорации, а цели – «вехи», отмечающие движение компании. Философия, ценности, видение, миссия и цели образуют иерархию восходящей конкретности (самое общее понятие – философия; самые конкретные – цели), которая образует «каркас» корпоративной культуры. Культура отражает формальную организацию с ее политикой, структурами, процедурами и внешней социальной и культурной (глобальной) средой. Менеджеры должны помнить о неформальных группах корпорации. Формальная и неформальная корпорации представляют собой «клей», соединяющий различные элементы корпорации в эффективную рабочую команду.

Управленческая деятельность предполагает, что менеджеры придерживаются определенного стиля руководства, используют свои коммуникативные навыки и знания межличностной и групповой динамики для достижения высокого качества трудовой жизни в корпорации. Решение данной задачи позволяет должным образом мотивировать работников к достижению це-

лей корпорации. Уровень мотивации во многом определяется неявными установками сотрудников, ситуационными факторами и изменениями рассмотренных выше элементов корпоративной системы, что предполагает наличие у менеджеров навыков управления мотивацией работников в различных условиях. Так, произвольное изменение процедур при неизменности установок и ситуации в корпорации воздействует на уровень мотивации сотрудников, ибо социальное равновесие было нарушено.

Эффекты систем корпоративного поведения прекрасно иллюстрирует ситуация в различных авиакомпаниях в 1980-е гг., когда перед лицом финансового кризиса работники некоторых компаний по собственной инициативе предприняли интенсивные (и успешные) усилия, направленные на снижение издержек, а значит, и сохранение своих компаний и рабочих мест. Работники других- авиаперевозчиков (и в частности, Eastern Airlines), напротив, оказали сопротивление попыткам менеджмента изменить устаревшие правила работы и систему оплаты. Неспособность адаптироваться к новым условиям привела к банкротству таких компаний.

Эффективная система корпоративного поведения позволяет достичь высокого уровня мотивации сотрудников, что в комбинации с квалификацией персонала и его способностями позволяет приблизиться к поставленным перед корпорацией целям, а также к индивидуальной удовлетворенности трудом. Создаются двунаправленные отношения, поддерживающие обе стороны, т. е. менеджер и работники влияют друг на друга к обоюдной выгоде. Поддерживающие системы корпоративного поведения характеризуются скорее управлением с помощью сотрудников, чем властью над ними, что имеет большое значение в контексте современной системы человеческих ценностей. И напротив, в случае, если корпорации не удалось достичь поставленных целей, менеджерам необходимо использовать эту информацию для анализа и, возможно, изменения системы корпоративного поведения.

В качестве примера рассмотрим систему корпоративного поведения корпорации ОКО (Объединенные Консультанты). В

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Указе Президента Украины «О мерах по развитию корпоративного управления в акционерных обществах», подписанного 21 марта 2002 г. среди мер, которые призваны защитить интересы и права мелких акционеров было дано задание правительству до 1 октября 2002 г. вынести на рассмотрение Верховной Рады соответствующие законопроекты, а Госкомиссии по ценным бумагам и фондовому рынку в этот же срок поручено разработать Кодекс корпоративного управления.

Ведущие эксперты и консалтинговые фирмы Украины, создавая Корпорацию ОКО, рассматривают как свою миссию и как миссию Корпорации – формирование структур и технологий, которые бы позволили начать создание на территории Украины системы всеобъемлющих консультационных услуг для бизнеса.

Корпорация ОКО рассматривает себя как мощный комплекс по производству услуг для предприятий Украины. При этом делается ставка на ведущих специалистов страны и создание ноу-хау в следующих сферах:

- методология и организация совместной работы консультантов различной специализации;
- процедуры взаимодействия с менеджментом клиента в процессе работы над проектом;
- специфика работы на украинском рынке и с определенными типами производств;
- использование результатов комплексного консалтинга для наиболее эффективного инвестирования.

Стратегия Корпорации базируется на принципах разработки и адаптации новейших технологий консалтинговых услуг, завоевании ведущих позиций на рынке консалтинга для крупного бизнеса и крупных проектов в Украине и привлечении для работы в русле миссии корпорации ведущих специалистов и лучших экспертных фирм по всей территории страны и за рубежом. Составляющими стратегией являются:

в производстве услуг:

- делать ставку на ведущих специалистов, создавать «ноу-хау»:

ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

- в методологии, организации и распределении работ между консультантами различной специализации;
- в процедурах взаимодействия с менеджментом клиента в процессе работы над проектом;
- в инструментарии и программно-технических средствах комплексного консультационно-управленческого сопровождения проектов;
- в специфике работы на украинском рынке и с определенными типами производств.

в маркетинге:

- активно противостоять конкурентам, предлагая каждому клиенту от имени Корпорации качественно новые, комплексные и приемлемые по цене услуги;
- сформировать понимание у потенциальных клиентов, включая государственные органы и зарубежные консалтинговые фирмы, ориентированные на Украину, что именно ОКО наилучшим образом решит их проблемы;

в организации Корпорации:

- создавать и развивать региональные представительства и сеть областных опорных компаний-партнеров в регионах, где ведутся проекты. Региональная консалтинговая сеть, объединенная создаваемой общей методологией и «ноу-хау», обеспечивает Корпорации работу на местных рынках;
- создавать совместные предприятия или заключать двусторонние соглашения с зарубежными партнерами для обслуживания международных программ и проектов.

Задача Корпорации – на стабильной основе привлекать лучших клиентов, предлагая им не имеющее аналогов комплексное высокопрофессиональное и результативное консультационное обслуживание на гибких и взаимоприемлемых условиях оплаты.

Главный принцип при работе с украинскими клиентами – единый контракт (система контрактов) на все виды требуемых услуг для достижения реального эффекта, разделение прибыли с клиентом.

Для этого, в свою очередь, требуются взаимопонимание и тесное взаимодействия с менеджментом предприятий, его мотивация и максимальное вовлечение в различных формах в процесс разработки и осуществления проектов.

При работе с зарубежными грантами, инвесторами и консультантами используются такие принципы комплексности:

- предложение любых консультационных, аналитических, представительских и организационных услуг;
- охват любых регионов и возможно большего числа отраслей и типов предприятий.

Рассмотрим видение и миссию корпорации «Артериум», объединившей два крупных отечественных фармацевтических предприятия: ОАО «Киевмедпрепарат» и ОАО «Галычфарм».

Видение бизнеса корпорации «Артериум» – стать лидером украинского фармацевтического рынка по объемам доходов, прибыли, динамике развития новых продуктов, а также создать прочную платформу для развития бизнеса на ключевых рынках стран СНГ.

Миссия корпорации «Артериум» заключается в создании, производстве и продвижении на рынок Украины, а также стран СНГ качественных и эффективных лекарственных средств для обеспечения здоровой, продолжительной и более продуктивной жизни людей. При этом корпорация стремится к постоянному приумножению своих ценностей для всех заинтересованных в ее деятельности сторон: акционеров и персонала компании, ее партнеров, врачей и фармацевтов, потребителей, а также государства и общества в целом.

8.2. Модели корпоративного поведения

Развитие рыночной экономики в стратегически важных областях деятельности, приводит к увеличению влияния деятельности корпораций на общество. Подавляющее большинство корпораций в Украине ещё не выработало устойчивых моделей

поведения, и поэтому отечественным корпорациям для обеспечения общественного прогресса необходимо пройти этот путь возможно быстрее. Существенную помощь в реализации такого процесса могли бы оказать специально разработанные модели корпоративного поведения. Эти модели не нужно придумывать, они существуют в реальной практике компаний, их нужно только выделить и описать как устойчивые социально-психологические характеристики поведения компаний и составляющих их индивидов.

Д. Карвер известен как ученый – теоретик в области корпоративного менеджмента, создатель Модели корпоративного поведения для Совета директоров предприятий различных форм собственности. Он является автором нескольких монографий и около 200 статей по проблемам корпоративного поведения, активно занимается бизнес-консультированием.

Различие результатов организационных систем в значительной мере вызвано используемыми моделями корпоративного поведения, т. е. доминирующими в мышлении руководства системами убеждений, которые определяют действия менеджмента каждой компании. Понимание менеджерами корпорации сути, значения и эффективности моделей корпоративного поведения, которыми они руководствуются, и преобладающих моделей их сотрудников имеет чрезвычайно важное значение.

Единой модели корпоративного управления, работающей во всех странах, нет. В то же время, существуют определенные стандарты, применимые в самых различных правовых, политических и экономических контекстах. Консультативная группа Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 1999 году сформулировала комплекс основополагающих принципов корпоративного управления: справедливость, ответственность, прозрачность и подотчетность.

- Принцип справедливости подразумевает соблюдение прав акционеров и равное отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров.

- Принцип социальной ответственности подразумевает участие в управлении корпорацией заинтересованных лиц в целях преумножения общественного богатства, создания рабочих мест и обеспечения финансовой устойчивости корпоративного сектора.
- Принцип прозрачности означает раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах деятельности корпорации, включая сведения о финансовом положении, составе собственников и структуре управления.
- Наконец, подотчетность предполагает обязанность совета директоров обеспечивать стратегическое руководство бизнесом, контролировать работу менеджеров и отчитываться перед акционерами.
- Корпоративное управление – это не просто набор процедур и правил. Это другой взгляд на бизнес: способность видеть свои интересы в интересах других. В современном бизнесе, где велика интеллектуальная составляющая, силовые методы управления не работают. Многое зависит от готовности взаимодействовать.

Как правило, выделяют две модели корпоративного управления:

- англо-американскую;
- немецкую (континентальную).

Кроме того, иногда отдельно рассматривают японскую модель.

Следует отметить, что данное разделение довольно условно, более того, в последние годы эти границы ещё больше размываются.

Англо-американская модель действует в США, Великобритании, Канаде и Австралии. Для этой модели характерен одноуровневый совет директоров, в который входят, в частности, исполнительные директора – непосредственные управленцы. Чтобы отделить функции надзора при совете директоров создаются контрольные комитеты, в которые исполнительные директора не входят.

В англо-американской модели собственность, как правило, сильно распылена среди множества мелких акционеров (пакет

акций в 10 % может считаться доминирующим). Эти акции обращаются на фондовом рынке, где компания зачастую и черпает средства для развития, выпуская новые акции. При этом мелкие акционеры не интересуются управлением компанией; сильный менеджмент уравнивается независимыми директорами. В немецкой модели контрольный пакет акций сконцентрирован у банков и партнёров компании, фондовый рынок играет вспомогательную роль. Акционеры играют решающую роль в стратегическом планировании деятельности компании.

Англо-американская модель применяется там, где сформировалась рассредоточенная структура акционерного капитала, т.е. преобладает множество мелких акционеров. Она подразумевает существование единого корпоративного «штаба» – совета директоров, в компетенцию которого входят как надзор, так и управление. Надлежащее выполнение обеих функций обеспечивается за счет формирования этого органа из исполнительных директоров («управленцев») и независимых директоров («контролеров и стратегов»). Кроме того, в одноуровневых советах директоров создаются комитеты двух типов:

- операционные (исполнительный, финансовый, стратегический и др.) – формируются из исполнительных директоров, которые консультируют менеджеров. Такие комитеты не только отвечают за реализацию принятых решений, но и контролируют процесс выполнения поставленных задач;
- контрольные (аудиторский, по назначениям, по вознаграждениям и т.д.) – создаются из независимых директоров. Они обеспечивают соблюдение требований законодательства и подотчетность совета директоров акционерам и компании в целом, а основная их функция заключается в разграничении процессов принятия решений и контроля за их исполнением.

Англо-американская модель ориентирована на преимущественное удовлетворение финансовых интересов акционеров. Другие стейкхолдеры в корпоративном управлении практически не представлены. В немецкой модели упор сделан на поддержании

баланса интересов всех заинтересованных сторон и взаимной ответственности.

Считается, что следование американской модели способствует динамичности, а немецкой – устойчивости.

Немецкая модель характерна для самой Германии, некоторых других стран континентальной Европы, а также для Японии (иногда японскую модель выделяют как самостоятельную).

В немецкой модели функции контроля и управления разделены благодаря двухуровневой системе управления, в которую входят наблюдательный совет и правление.

Использование немецкой модели свидетельствует о наличии концентрированной структуры акционерного капитала, а другими словами – о существовании нескольких крупных акционеров. В этом случае орган управления компанией является двухуровневым: он состоит из наблюдательного совета (в него входят представители акционеров и сотрудников корпорации; обычно интересы персонала представляют профсоюзы) и исполнительного органа (правления), членами которого являются менеджеры.

Особенность такой системы – четкое разделение функций надзора (выполняемых наблюдательным советом) и управления (делегированных правлению). В англо-американской модели правление как самостоятельный орган не создается, оно фактически «встроено» в совет директоров.

Японская модель близка к немецкой. Отличительной чертой японской модели является ориентация на социальную сплочённость на уровне компании и «деловую сплочённость» на уровне промышленной группы. В отличие от немецкой модели эта сплочённость имеет не равноправный, а иерархический характер – принесение в жертву интересов «младших» в обмен на патернализм «старших».

Украинская модель корпоративного управления находится в процессе формирования и в ней находят отражение черты обоих описанных выше образцов.

Однако довольно сложно переносить в чистом виде ту или иную модель корпоративного управления по следующим пяти причинам.

Первая. Достаточно сильно растет доля акций, находящихся в собственности бывших работников предприятий. Это совершенно особая категория, со специфическими интересами. В среднем бизнесе возникают весьма сложные конфликты именно между существующим трудовым коллективом (который тоже является акционером) и бывшими работниками, которые являются владельцами акций. У этих групп совершенно разные интересы и мотивации. Естественно, у трудового коллектива нет сильных мотиваций к получению дивидендов, им интереснее просто высокая зарплата; совершенно иной интерес возникает у тех физических лиц, владельцев акций, которые были когда-то работниками. По результатам проекта Бюро экономического анализа по направлениям и факторам реформирования промышленных предприятий можно заметить, что по выборке средних и крупных приватизированных предприятий на начало приватизации почти 54% акций находилось в собственности трудового коллектива, а на начало 2000 года – уже только 34%. То есть, на 20 процентных пунктов снизилось участие в капитале предприятий трудового коллектива, но при этом у бывших работников далеко не все акции перекупаются, их доля в капитале возросла на 6 процентных пунктов и на начало 2000 г. достигла 10% (в среднем по выборке). Таким образом, формально расширяется распространенность аутсайдерской модели управления, но бывший работник – это не совсем аутсайдер, потому что он когда-то работал на этом предприятии и поддерживает отношения с работниками.

Вторая. Весьма интенсивно идут процессы промышленной интеграции, затрагивающие не только крупный, но и средний бизнес. Опять же, если взглянуть на результаты обследования Бюро экономического анализа, то по сравнению с моментом приватизации к началу 2000 г. доля других промышленных предприятий в капитале возросла с 8 до 15% (в среднем по выборке). Этот про-

цесс тоже ведет к расширению круга предприятий, где складывается аутсайдерская модель управления. В то же время заметим, (на это обращал внимание Кузнецов Борис), что у нас традиционно к инсайдерам относят трудовой коллектив и менеджеров, что не совсем так, потому что к инсайдерам (по определению) необходимо относить тех акционеров, которые обладают инсайдерской информацией. Считать, что одно предприятие, поглотившее другое, не обладает такой информацией, было бы не совсем верно. Поэтому возникает некоторая квази-аутсайдерская модель, которая, тем не менее, порождает дополнительный спрос на право в сфере корпоративного управления, та как одно предприятие, захватившее другое, как правило, назначает нового наемного менеджера и, вообще говоря, заинтересовано в эффективных инструментах взаимодействия, по крайней мере, с менеджером.

Третья. На значительном числе предприятий с позиций мажоритарных акционеров присутствуют две группы миноритариев – «полезные» и «бесполезные». В качестве «бесполезных» воспринимаются те, которые получили акции в ходе приватизации и не рассматриваются в качестве потенциальных инвесторов, а к «полезным» относят новых миноритарных акционеров, в том числе иностранных, которые и сами являются инвесторами, и еще более важны как положительный знак для других потенциальных инвесторов. Это приводит к непоследовательности и противоречивости позиции ряда компаний по отношению к миноритарным акционерам – понятно, что нормативно «разделить» их на группы, к которым отношение хорошее или так себе, невозможно.

Четвертая. Есть и такая особенность: в других странах труд менеджера чаще регулируется не трудовым законодательством. Считается, что менеджер, в силу своего положения, высокой заработной платы, не должен быть также хорошо защищен, как работники предприятия. А у нас, как правило, менеджер все-таки находится в системе трудовых отношений и в этом смысле возникает дополнительный риск и проблемы для акционеров (например, по увольнению директора).

Пятая. В некоторых странах корпоративное управление «настроено», в том числе на интересы общества, выразителем которых является государство. У нас интересы общества представляются государством не только не эффективно, но и далеко не всегда адекватно.

Когда мы пытаемся выстроить цивилизованное корпоративное управление, на какую модель нам надо ориентироваться? Мы его выстраиваем для того, чтобы добиться определенных результатов: прихода инвесторов, экономического роста. Если мы будем выстраивать корпоративное управление без оглядки на инвесторов, то мы его можем и построим, только инвесторы все равно не придут, потому что это корпоративное управление им не понравится.

Маловероятно, что мы будем ориентироваться на ту модель, которая есть, к примеру, в Германии, и она связана с участием представителей трудового коллектива. Что касается американской модели, там, вообще говоря, нет какой-то одной модели – обычно обсуждается модель корпоративного управления, характерная для компаний, чьи акции обращаются на фондовых рынках. В этой связи можно говорить про американскую модель как объект подражания для сверхкрупных компаний.

В Азии распространены крупные интегрированные промышленные группы, трудовое законодательство отличается от всех других. Если человек приходит на работу, он работает до конца жизни на этом предприятии, никуда деться он не может.

Интегрированные структуры есть не только в Азии – и в Европе, и в Америке динамично идут процессы слияний и присоединений, перепродажи подразделений крупных компаний при проведении ими «рекомпозиции» своего бизнеса в целях обеспечения стратегической конкурентоспособности, есть крупные компании в виде стратегических альянсов и холдингов, доля которых на рынке высока. Если имеется в виду некая система семейственности, то это действительно азиатская специфика. Для Украины «семейственность» в бизнесе, его «наследствен-

ная» передача совершенно не характерна. В то же время Украина не присущ очень персонифицированный бизнес.

В Японии или в Южной Корее существуют весьма четкие (и при этом неформальные и негласные) «правила игры» – каким образом могут осуществляться слияния, присоединения, поглощения, в каких рамках. В России неформальные правила только формируются, что-то похожее на корпоративную этику только появляется, при этом довольно легко и ситуативно все выработанные правила нарушаются.

Первую волну исследований, посвященных проблемам корпоративного управления, отличал явно выраженный «американоцентризм». Поскольку они строились почти исключительно на материале США, это было в каком-то смысле неизбежно. Неявно подразумевалось, что во всем мире системы корпоративного управления устроены примерно одинаково, так что проблемы, характерные для корпоративного сектора США, имеют универсальную значимость. Этот односторонний подход стал преодолевать лишь постепенно, в 1970–1980-е годы, когда в поле зрения исследователей попали две другие крупнейшие экономики мира – Германии и Японии. Анализ показал, что большинство ведущих компаний этих стран мало походят на «современную корпорацию».

Ядром германской системы корпоративного управления выступают крупнейшие банки, японской – бизнесгруппы (кей-рецу), также строящиеся вокруг банков. И поскольку в тот период казалось, что Германия и Япония развиваются намного успешнее, чем США, трудно было избежать искушения и не связать различия в экономических достижениях с различиями в национальных моделях корпоративного управления. Множество монографий и журнальных статей были посвящены доказательству, что американские акционеры близоруки и руководствуются исключительно краткосрочными спекулятивными мотивами, тогда как дальновидные немецкие и японские инвесторы вдохновляются интересами долгосрочного развития своих компаний; что банки (в силу их профессиональной компетен-

ции) не только являются более надежными поставщиками инвестиционных ресурсов по сравнению с рынком капитала, но и эффективнее «контролируют» деятельность менеджмента и т.п. В моду вошли рассуждения о том, что США пора брать уроки у Германии и Японии и перестраивать свою систему корпоративного управления, ориентируясь на их опыт. В противном случае в глобальной конкуренции на мировом рынке их ждет неминуемое поражение.

Однако на рубеже 1980–1990-х годов, когда Германия и Япония попали в затяжную полосу экономических неудач, эта мода стала быстро сходиться на нет. Новая консенсусная точка зрения, утвердившаяся в первой половине 1990-х годов, была выражена в знаменитом обзоре по проблемам корпоративного управления А. Шляйфера и Р. Вишни [2]. В нем был сформулирован тезис, который можно было бы назвать «тезисом об эквивалентности». После детального анализа национальных особенностей систем корпоративного управления в США, Германии и Японии авторы обзора приходили к заключению, что с точки зрения эффективности их следует считать приблизительно равноценными. Ни одна из них не обладает какими-то абсолютными преимуществами по сравнению с двумя другими. У каждой есть свои плюсы и минусы, но конечные результаты их деятельности вполне сопоставимы.

В подтверждение своего вывода Шляйфер и Вишни апеллировали к идее институциональной конкуренции. Предположим, что та или иная модель на порядок эффективнее остальных. В таком случае мы вправе были бы ожидать, что под давлением сил конкуренции менее успешные системы начнут сдвигаться в направлении более успешной, перенимая наиболее важные элементы ее институционального устройства. Однако на практике подобной конвергенции не наблюдалось. В течение многих десятилетий все три сравниваемые модели двигались по своим собственным траекториям, без видимых попыток с них сойти. Это, по мнению Шляйфера и Вишни, доказывало, что они, при всех несомненных различиях, в конечном счете работали одинаково хорошо – или, если угодно, одинаково плохо.

Примерно тогда же британскими исследователями Дж. Франксом и К. Майером была предложена обобщающая формула, которая в сжатом виде выражала главные отличительные характеристики организации корпоративного сектора в США, Германии и Японии. Три признака рассматривались в качестве ключевых:

- 1) какой из внешних источников финансирования инвестиций является ведущим;
- 2) где сосредоточен контроль;
- 3) на чьи интересы преимущественно ориентирована вся деятельность корпораций.

Согласно Франксу и Майеру, англосаксонская модель корпоративного управления – это модель с доминированием рынка капитала, контролем со стороны аутсайдеров и ориентацией на интересы акционеров (stockholders). Соответственно альтернативная модель, действующая в Германии и Японии, описывалась ими как модель с доминированием банков, контролем со стороны инсайдеров и ориентацией на интересы стейкхолдеров (stakeholders) – более широкого круга агентов, включающего помимо собственников компаний также и их работников, поставщиков, потребителей, представителей местных сообществ и т.д. Формула Франкса – Майера быстро завоевала популярность, и в литературе, посвященной сравнительному анализу национальных систем корпоративного управления, она продолжает широко использоваться до сих пор.

Однако уже во второй половине 1990-х годов консенсусные представления, сложившиеся в предшествующий период, подверглись радикальному пересмотру. Можно говорить, что произошел настоящий концептуальный прорыв. И дело не только в том, что трудности, с которыми столкнулись экономики Германии и Японии, продолжали нарастать, и в них наметился несомненный сдвиг в сторону англосаксонской модели корпоративного управления. Гораздо важнее, что в поле зрения исследователей наконец попали большие массивы данных, относящихся к разным странам, благодаря чему стало ясно, что в действительности мир корпоративного управления выглядит

далеко не так, как казалось раньше. Многие из того, что воспринималось как общее правило, на деле оказалось редчайшим исключением.

Суть этого прорыва можно пояснить, взяв за отправную точку формулу Франкса – Майера. В свете новых представлений стало ясно, что разграничительные признаки, из которых она исходит, являются производными от более важного и фундаментального фактора. Этот фактор – концентрация собственности.

Новейшие исследования, опираясь на этот основополагающий критерий, выделяют две базовые модели крупной корпорации.

Во-первых, это корпорация с распыленной собственностью, или, в иных терминах, с широким владением акциями – модель W (the widely-held corporation model). Речь по существу идет о «современной корпорации» Берли – Минза, контролируемой профессиональными менеджерами с лояльным им Советом директоров и пассивной массой мелких акционеров.

Во-вторых, это корпорация с концентрированной собственностью, или, в иных терминах, с доминирующими собственниками блокхолдерами – модель B (the blockholder model). В этом случае речь идет о корпорации, контролируемой крупными собственниками, которые имеют возможность по собственному усмотрению формировать Совет директоров (при необходимости возглавляя его), а также назначать и менять высших менеджеров. Кто в таких корпорациях выступает в роли контролирующих собственников? Чаще всего – богатые семьи (отсюда термин – «семейный капитализм»), реже – государство, еще реже – финансовые институты или другие нефинансовые корпорации.

Если говорить об ареалах распространения моделей W и B, то для первой – это англосаксонские страны, для второй – практически весь остальной мир. Вот как описывается мировой корпоративный ландшафт в недавнем исследовании Национального бюро экономических исследований США, посвященном сравнительному анализу национальных моделей

корпоративного управления: «Капитализм начала XXI века представляет собой пеструю смесь экономических систем. В США капитализм – это система, где множество корпораций конкурируют друг с другом за потребителей. Монополии находятся вне закона, хотя защита от них с помощью судов не всегда оказывается надежной. Каждая корпорация имеет генерального директора, который диктует, как правило, пассивному Совету директоров корпоративную политику и стратегию. Действительными собственниками американских крупнейших корпораций являются миллионы акционеров, принадлежащих к среднему классу, но поскольку каждый из них владеет лишь несколькими сотнями или тысячами акций, то в большинстве случаев они остаются дезорганизованными и бессильными. Лишь немногие институциональные инвесторы аккумулируют настолько большие пакеты акций крупных фирм (от 3 до 5%), что их голоса обретают достаточную громкость и начинают проникать в зал заседаний Совета директоров. Генеральные директора корпораций пользуются предоставленной им огромной властью (вплоть до злоупотребления ею), исходя из своих личных политических, социальных и экономических убеждений. В большей части всего остального мира капитализм – это система, где горстка невероятно богатых семей контролирует почти все крупнейшие корпорации страны, а иногда и ее правительство в придачу. Конкуренция, как правило, остается миражем, ибо только несколько крупных корпораций являются по-настоящему независимыми. Профессиональные менеджеры нанимаются, чтобы обслуживать интересы олигархических семейных династий, которые ревностно оберегают имеющуюся у них власть, подчас с большим ущербом для экономики своих стран».

Важные дополнительные штрихи в эту картину вносят системы корпоративного управления, действующие в Германии и Японии. Дело в том, что в системе координат W/V они не поддаются однозначной классификации (об этом мы еще будем говорить) и предстают как своего рода уникамы, почти не имеющие

аналогов в других частях мира (сходная с ними модель действует в Нидерландах).

Если говорить о наиболее фундаментальном расхождении между моделями W и B, то оно прямо вытекает из неодинакового уровня концентрации собственности. Именно этим определяется, какой тип конфликтов оказывается для них основным. В одном случае это конфликт между акционерами и наемными менеджерами, в другом – между блокхолдерами и всеми остальными акционерами. В рамках модели W речь идет о некомпетентности или оппортунистическом поведении профессиональных менеджеров, в рамках модели B – о некомпетентности или оппортунистическом поведении крупнейших акционеров. В первой существует риск экспроприации богатства инвесторов со стороны наемных менеджеров, во второй – риск его экспроприации со стороны доминирующих собственников. В известных пределах эти конфликты являются взаимопогашающимися: можно ожидать, что по мере нарастания концентрации собственности острота первого должна ослабевать, тогда как второго – усиливаться. Иными словами, между издержками, которые здесь возникают, может существовать определенный trade-off: чем больше одни, тем меньше другие, и наоборот.

Анализируя закономерности корпоративного поведения, можно выделить три основных модели, которые непосредственно зависят от личности руководителя. В приведенном перечне нарисованы «чистые» портреты, которые в реальной жизни обычно несколько ретушированы.

Портрет №1: «Гигантский ленивец». Как правило, компания, построенная на базе приватизированных (способ не важен) активов, что позволило стать естественным лидером рынка. Когда ситуация заставляет что-либо предпринять, в первую очередь тиражирует прошлые, некогда успешные действия без малейшего анализа ситуации (намного проще запустить новую продукцию, чем обдумать, почему перестала продаваться старая). При наведении порядка упорно ограничивается «периферийными» действиями, которые вообще не могут оказать никакого

воздействия на ситуацию. В качестве мишени всегда выбирает наиболее заметные симптомы, ибо не понимает разницы между причиной и следствием. Например, при ухудшении соотношения доходы/расходы начинают оптимизировать расходы: первая статья к «обрезанию» – заработная плата, вторая – бензин, третья – мобильные телефоны и т.д.

Предсказываем последствия. Разобиженный персонал резко снижает любую активность и начинает играть по новым правилам: снижает количество посещений клиентов, с которыми предпочитает общаться по офисному телефону, терпеливо ожидая, пока тот освободится. Практика показывает, что 5%-е сокращение компенсирующего пакета вызывает 20%-е сокращение объемов продаж.

Такая борьба со следствием продолжается до тех пор, пока хватает ресурсов.

Портрет №2: «Задумчивый жираф». До жирафа, как известно, доходит долго, но... доходит. При первых неприятных симптомах компания начинает активно тиражировать прошлые успешные действия. После того как положительного эффекта не наблюдается (продолжительность этого периода существенно зависит от «длины шеи» из раздела «Как узнать, сколько осталось?»), начинает думать. Проводится анализ ситуации, после чего вероятна организация правильного комплекса действий в том случае, если предыдущий период не истощил корпоративные ресурсы. Кроме того, даже успешное «вылезание из ямы» серьезно подрывает конкурентоспособность компании.

Будущее. Шансов стать жертвой агрессии мало при наличии на рынке «гигантских ленивцев». Останется на средних ролях или (в случае изменения подходов) станет одним из лидеров рынка.

Общая проблема. Поскольку оба типа компаний реагируют на «сильные сигналы», то результаты ответных действий (конечно, если они правильные) проявляются с течением времени, то есть негативная тенденция, которая и послужила сильным сигналом, продолжается достаточно долго и наносит компаниям

весь положенный ущерб. Это вызвано так называемой «вязкостью рынка», которая тем выше, чем более развит рынок и чем больше компания зависит от влияния всех «рыночных составляющих». А чем выше «вязкость», тем ниже скорость обратной реакции «рыночных составляющих» на действия компании.

Портрет №3: «Бронированная крыса». Самый опасный участник рынка. Не выкручивается из ситуаций (см. «задумчивый жираф»), так как в них не попадает. Заблаговременно осуществляет анализ наиболее актуальных «рыночных составляющих», после чего спокойно и методично производит необходимые преобразования в деятельности компании. В нужное время компания вполне готова выполнять необходимые действия. Благодаря этому системно развивает компанию, отбирая нужные доли рынка у тех, кому они исторически принадлежали (что «бронированную крысу» абсолютно не беспокоит).

Предупреждение остальным участникам: внимательно наблюдать и ни в коем случае не рассматривать в качестве мишени. На современном рынке не «большое пожирает маленькое, не быстрое пожирает медленное, а профессиональное пожирает непрофессиональное».

Будущее. Самый благоприятный прогноз, если не станет «гигантским ленивцем».

Анализ моделей корпоративного поведения позволяет нам сделать следующие выводы: развитие и смена моделей носят эволюционный характер; они во многом определяются превалирующими потребностями работников; в настоящее время отмечается тенденция к применению новых моделей; эффективность модели во многом зависит от конкретной ситуации. Кроме того, модели могут модифицироваться и развиваться в различных направлениях.

Использование моделей. Практика использования менеджментом или, в более широком смысле, корпорациями моделей корпоративного поведения во многом определяется временем. По мере углубления индивидуального или коллективного понимания закономерностей поведения человека или по мере форми-

рования новых социальных условий бизнес и общество (с некоторым запозданием) переходят к более развитым моделям. Вряд ли мы имеем основания считать, что какая-то одна конкретная модель является «наилучшей», что она может применяться длительное время. В этом случае менеджеры психологически «замыкаются» в привычных рамках, утрачивают способность адекватно реагировать на изменения внешней среды. В конце концов, поддерживающая модель не исключение, и она имеет определенные ограничения. Не существует одной навсегда «наилучшей» модели, потому что понятие оптимальности зависит от наших знаний о поведении человека в конкретной окружающей среде в определенный момент времени.

Основная проблема менеджмента заключается в корректной идентификации используемой модели корпоративного поведения и оценке ее эффективности (что справедливо прежде всего для организаций, осознанно сделавших выбор «в пользу» единственной модели; см. «Управление через национальные границы»). По мере развития принятой модели менеджменту приходится решать двуединую задачу обретения новой системы ценностей и практического применения соответствующих им поведенческих навыков.

Несмотря на то, что в то или иное время обычно превалирует какая-то одна модель, возможности использования других сохраняются. Менеджеры обладают разными знаниями и различными навыками; различаются и ролевые ожидания работников, определяемые культурным контекстом и историческими особенностями. Различны политика и культура организаций, но самое главное – особенности их производственных процессов. Некоторые виды работ требуют рутинного, неквалифицированного, жестко запрограммированного труда, жестко контролируются менеджментом, а их выполнение гарантирует преимущественно материальное поощрение и чувство защищенности. Интеллектуальные же, не поддающиеся регламентации виды труда требуют командной работы и самомотивированных сотрудников.

Следует отметить, что корпоративное управление в большинстве украинских компаний находится, по общему мнению, на низком уровне по сравнению с развитыми странами. Тем не менее, за последние годы в этой сфере произошёл впечатляющий прогресс.

Многими исследователями отмечалось, что в Украине сформировалась негативная «инсайдерская модель корпоративного управления», предусматривающая реализацию интересов доминирующих акционеров и менеджмента в ущерб инвесторам. Для отечественного корпоративного управления характерны следующие отрицательные черты:

- совмещение функций владения и управления. При этом компании, являющиеся публичными корпорациями, продолжают управляться как частные фирмы.
- слабость механизмов контроля за деятельностью менеджмента. В результате менеджеры подотчётны только доминирующему собственнику (а не всем акционерам) и, как правило, аффилированы с ним.
- распределение прибыли по внедивидендным каналам. То есть прибыль получают не все акционеры, а только доминирующие собственники (через различные финансовые схемы, например, при помощи трансфертных цен).
- низкая прозрачность большинства компаний, затруднённый доступ к информации о финансовом состоянии, реальных владельцах и аффилированности, об условиях существенных сделок.

Нередкое применение неэтичных и даже незаконных методов (размывание пакетов акций, увод активов, недопуск на собрание акционеров, арест акций и т. д.).

Необходимо отметить, что развитие корпоративного управления в Украине сдерживается неблагоприятной для бизнеса государственной политикой. К примеру, повышать прозрачность невыгодно, так как информационная открытость делает компанию более уязвимой перед контролирующими органами и силовыми

структурами. Имеется множество примеров, когда не только миноритарные, но и мажоритарные акционеры лишались собственности при участии коррумпированных судов, чиновников и милицейских подразделений.

Основные принципы корпоративного поведения стали формулироваться в начале 1990-х гг. в «кодексах корпоративного поведения», принятых в странах с наиболее развитыми рынками капитала: Англии, США и Канаде. Эти кодексы регулировали практику корпоративного поведения, в частности, вопросы обеспечения интересов акционеров, подотчетности директоров и руководства компанией. С тех пор во многих странах изданы кодексы корпоративного поведения с соответствующими методическими рекомендациями.

Ряд названных кодексов содержат правила, повторяющие положения законодательства о компаниях и ценных бумагах. В то же время в них содержатся принципы и правила, юридически не являющиеся обязательными. Правовой статус этих кодексов в разных странах неодинаков. Где-то они являются частью обязательных условий, которые компании необходимо соблюсти для того, чтобы ее ценные бумаги прошли листинг на бирже. В других странах кодекс является документом, носящим лишь рекомендательный характер и не связанный с какими-либо обязательными требованиями.

Нормы корпоративного поведения распространяются на хозяйствующие субъекты всех видов, но в наибольшей степени они важны для корпораций. Это связано с тем, что именно в корпорациях имеет место отделение собственности от управления, в связи с чем возможны конфликты между акционерами и руководством компании.

Главная цель норм корпоративного поведения – защита интересов акционеров, в том числе миноритарных. При этом, чем выше степень защиты интересов акционеров, тем на более существенные инвестиции может рассчитывать компания.

Кодекс корпоративного поведения включает в себя следующие принципы:

1. Доверие между участниками корпоративных отношений – основа построения внутрикорпоративных отношений.

Отношения между акционерами, членами совета директоров и исполнительными органами общества должны строиться на взаимном доверии и уважении. Взаимное доверие и уважение между участниками корпоративных отношений возможно при условии, что каждый из них добросовестно и без злоупотреблений реализует свои права, исполняет обязанности и руководствуется интересами общества и его акционеров.

Необходимым условием доверия акционеров совету директоров и исполнительным органам общества является установление в обществе такого порядка корпоративного поведения, который обеспечивает равное отношение ко всем акционерам общества, открытость при принятии корпоративных решений и подразумевает персональную ответственность и подотчетность членом совета Директоров и исполнительных органов обществу и его акционерам, а в случае членом исполнительных органов – их ответственность и подотчетность совету директоров общества.

2. Этические стандарты корпоративного поведения.

Этические стандарты ведения предпринимательской деятельности являются основой формирования политики корпоративного поведения.

Помимо следования действующему законодательству и правилам корпоративного поведения акционерные общества должны придерживаться определенных стандартов деловой этики при осуществлении каждодневной предпринимательской деятельности.

Следование деловой этике является не только моральным императивом, но и выполняет функции защиты общества от рисков, поддерживает долгосрочный экономический рост и способствует осуществлению успешной предпринимательской деятельности.

Этические стандарты, наряду с законодательством и наилучшей практикой корпоративного поведения, формируют политику корпоративного поведения общества, базирующуюся на учете

интересов акционеров и руководства, что способствует укреплению позиций общества и увеличению его прибыли.

Должностные лица общества должны осуществлять свою деятельность добросовестно и разумно с должной заботой и осмотрительностью, избегая конфликтов с другими должностными лицами и акционерами.

Члены советов директоров исполнительных органов общества, равно как и работники общества, должны выполнять свои профессиональные функции добросовестно и разумно, с должной заботой и осмотрительностью в интересах общества и его акционеров, избегая конфликта интересов. Они должны обеспечивать полное соответствие своей деятельности не только требованиям действующего законодательства, но целям и духу законов, этическим стандартам и общепринятым нормам поведения.

Принятие решений акционерами, членами советов директоров и исполнительными органами общества должно основываться на принципе прозрачности и адекватности, так как рыночная экономика подразумевает, что участники предпринимательской деятельности предоставляют друг другу достоверную информацию своевременно и с уважением норм конфиденциальности. В случае возникновения корпоративных конфликтов члены советов директоров и исполнительных органов, а также другие работники обществ, должны найти пути их решения путем переговоров в целях обеспечения эффективной защиты, как прав акционеров, так и деловой репутации общества.

3. Равное отношение к акционерам.

Корпоративное поведение основывается на равном отношении к акционерам, включая миноритарных и иностранных акционеров. Все акционеры должны иметь возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав.

Члены совета директоров и исполнительных органов обязаны управлять обществом в интересах всех его акционеров. В числе наиболее серьезных злоупотреблений российских акционерных обществ в сфере корпоративного поведения сегодня следует отметить управление обществами в интересах крупных акционе-

ров общества при сознательном игнорировании прав и интересов миноритарных акционеров.

4. Права акционеров

Акционерам должны быть обеспечены:

- надежные и эффективные методы регистрации прав собственности на акции, а также возможность свободного и быстрого отчуждения принадлежащих им акций;
- право участвовать в управлении акционерным обществом путем принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности общества;
- право участвовать в прибылях общества;
- право на регулярное и своевременное получение полной и достоверной информации об обществе.

К важным корпоративным решениям относятся такие решения, которые в соответствии с Законом «Об акционерных обществах» требуют утверждения их акционерами, а также любые иные решения, приводящие к существенному изменению деятельности или финансового положения общества.

Одним из распространенных в последнее время злоупотреблений является попытка некоторых российских акционерных обществ разбить заключаемые сделки на ряд взаимосвязанных, но меньших по масштабам сделок в целях оправдания узкой и формальной интерпретации требования утверждения акционерами сделок определенного масштаба.

Злоупотребления в сфере начисления и выплаты российскими акционерными обществами дивидендов распространены повсеместно. Ситуацию необходимо изменить в целях обеспечения основного права акционеров на участие в прибылях общества.

5. Органы управления общества.

Практика корпоративного поведения должна обеспечивать осуществление членами советов директоров и исполнительных органов общества добросовестной деятельности с надлежащей ответственностью и осмотрительностью, с соблюдением требований законодательства и неизменно в интересах общества и всех его акционеров.

Члены исполнительных органов при осуществлении управления обществом должны следовать решениям совета директоров и проводимой им политике, избегая конфликта интересов, и быть подотчетны членам совета директоров и акционерам общества.

Вознаграждение членов исполнительных органов и совета директоров общества должно зависеть от результатов деятельности общества.

Члены совета директоров и исполнительных органов общества должны нести ответственность перед обществом за ненадлежащее исполнение своих обязанностей.

6. Сделки общества.

Все сделки общества должны осуществляться добросовестно, в интересах общества, учитывать интересы всех его акционеров и иметь целью получение обществом прибыли, а также увеличение стоимости активов общества.

Порядок совершения обществом сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, должен обеспечивать интересы всех акционеров.

Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, должны совершаться на коммерческих условиях, соответствующих сделкам между лицами, не связанными друг с другом, и утверждаться не заинтересованными в них акционерами, членами совета директоров общества на основании представленной до заключения сделки полной информации о такой заинтересованности.

Порядок реорганизации и поглощения общества должен обеспечивать интересы акционеров и возможность осуществления акционерами контроля за действиями органов управления общества в процессе реорганизации и поглощения.

7. Раскрытие информации.

Совет директоров, исполнительные органы и должностные лица общества должны своевременно предоставлять акционерам и друг другу полную и точную информацию о деятельности и финансовом положении общества, о сложившейся в нем практи-

ке корпоративного поведения, о структуре капитала и крупных акционерах общества, о вопросах, выносимых на утверждение акционеров. Они не имеют права использовать в личных интересах или в интересах третьих лиц конфиденциальную или иную неравноступную информацию об обществе и должны принимать адекватные меры по защите такой информации.

Акционерные общества должны обеспечить такой уровень раскрытия информации акционерам и инвесторам общества, который позволит им принимать взвешенные решения в отношении приобретения или отчуждения акций и других ценных бумаг общества. Должная открытость акционерных обществ перед инвестиционным сообществом способствует привлечению инвестиций и увеличивает капитализацию общества. При этом органы управления общества должны определить границы раскрытия информации, так как раскрытие определенных сведений, неподлежащих обязательному раскрытию в соответствии с действующим законодательством и внутренними документами общества, может не отвечать интересам общества и акционеров.

Необходимым условием доверия акционеров обществу, членам его исполнительных органов и совету директоров является равная возможность для всех акционеров своевременно и оперативно получить достоверную и полную информацию о деятельности общества и его реальном финансовом положении. При освещении своей деятельности общество не должно уклоняться от раскрытия негативной информации о себе, так как она необходима акционерам и потенциальным инвесторам для принятия инвестиционного решения.

Информация о структуре капитала и крупных акционерах общества необходима для принятия акционерами и потенциальными инвесторами взвешенных решений, а также для выявления сделок с заинтересованностью. Такая информация должна включать в себя информацию об известных обществу договорах между крупными акционерами в отношении осуществления прав голоса по принадлежащим им акциям.

8. Постоянное совершенствование стандартов корпоративного поведения – обязанность каждого акционерного общества.

Акционерные общества должны развивать и совершенствовать стандарты корпоративного поведения, обеспечивающие подчинение действующему законодательству, следование правилам корпоративного поведения, а также этическим стандартам осуществления предпринимательской деятельности. В частности, общества должны знакомить членов совета директоров, членов исполнительных органов, других должностных лиц и сотрудников общества с правилами корпоративного поведения, а также ввести систему внутреннего контроля, обеспечивающего соответствие деятельности общества существующему законодательству. Этим создаются предпосылки для внедрения наилучшей практики корпоративного поведения и корпоративной этики.

Ситуации для анализа**1. «Конфликт в банке»**

Обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир, женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и, молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Вопросы к ситуации

1. Кто разжег конфликт?
2. Насколько обоснованы действия молодого кассира?
3. Насколько объективна критика ее старшего коллеги?
4. Как оценить правильность действий каждого из работников?
5. Что можно посоветовать в данной ситуации?

2. «Кто виноват?»

Конфликт произошел на фирме А, занимающейся снабжением сети ресторанов продуктами питания.

Основным продуктом, которым эта фирма снабжает рестораны «Fast Food», является картофель «French Fries». Этот продукт поставляется из Германии фирмой В, с которой подписан долгосрочный контракт на поставку с условием отсрочки платежа. Фирма В является не только поставщиком, но и производителем данного вида картофеля. Заказывает продукцию у фирмы В и занимается платежами директор по закупкам фирмы А Андрей. За неделю до майских праздников Андрей заболел, и часть своих обязанностей поручил своему заместителю Елене.

В конце рабочей недели, в пятницу, выяснилось, что по вине транспортной компании и таможенной группы фирмы А поставка из Германии срывается, т. е. в понедельник на складе может образоваться дефицит картофеля, потребление которого ресторанами во время праздников должно увеличиться.

Андрей из дома пытался уладить ситуацию с поставками фирмы В, но ему это не удалось, и к концу рабочего дня в пятницу он поручил Елене организовать срочную закупку у любого московского поставщика, который смог бы доставить картофель определенного образца в количестве 3 т не позднее окончания рабочего дня в понедельник.

Елена стала искать подходящего поставщика, но вечером в конце недели это было практически невозможно. Андрей также занимался поиском и, найдя фирму С, сообщил это Елене и дальнейшее решение по поставке поручил принимать ей.

В данной экстренной ситуации Елене пришлось пойти на условия, поставленные фирмой С, которые фирме А были абсолютно невыгодны: подписание договора со сроком действия до конца 1997 г. и 100%-ная предоплата данной поставки. Условием Елены была скорейшая поставка.

В понедельник утром Елена произвела предоплату фирме С и выслала ей платежное поручение с подтверждением факта оп-

латы, что является необходимым и достаточным условием для фирмы-поставщика, чтобы отгрузить товар на склад фирмы А. Елена сообщает Андрею, что эта проблема решена и поставка должна произойти до окончания рабочего дня.

Во вторник Андрей вышел на работу и узнал, что картофель еще не привезли, и попросил разобраться в этом Елену. Она позвонила в фирму С, и ей сообщили, что платежного поручения недостаточно и отгрузка будет произведена только тогда, когда на их счет поступят деньги, т. е. не раньше среды, так как деньги в Москве из банка в банк идут не менее одного дня. Елена сообщила это Андрею, который был очень возмущен тем, что она сразу не выяснила этого обстоятельства. Елена же ему ответила, что это он нашел фирму С, она думала, что Андрей достаточно хорошо знал будущего поставщика, а поэтому она занималась только технической стороной организации поставки. Андрей же узнал только цену картофеля, которая была для него приемлема.

Андрей стал обвинять Елену в неудачной сделке. Он говорил, что Елена должна была выяснить все условия поставки до конца и при неприемлемых условиях искать другого поставщика. Елена же ему сказала, что он не давал ей таких указаний, а догадаться она не могла, потому что закупка картофеля не в ее компетенции. На обвинения Андрея в непрофессионализме она ответила, что он возложил на нее слишком большую ответственность и что лучше ему самому попытаться договориться с фирмой С о скорейшей поставке. Андрей позвонил на фирму С, но ему отказали в поставке до поступления денег на их счет, так как это условие было неприемлемым для руководства фирмы С, тем более, что уже был подписан договор, в котором, кроме форс-мажорных, не оговаривались никакие другие обстоятельства, которые могли бы изменить характер поставок.

В среду днем пришла машина с картофелем из Германии, а машины от фирмы С так и не было. Сотрудники отдела, которым руководил Андрей, были в курсе ситуации и стали критиковать его за то, что он оплатил фирме С поставку со 100%-ной предоплатой, в то время, как они не смогли оплатить поставки

своим постоянным партнерам, с которыми они работают с отсрочкой платежа в 15 банковских дней, так как необходимые деньги Елена зарезервировала для фирмы С в пятницу вечером.

В итоге фирма А понесла убытки в размере предоплаты за уже ненужный картофель. Кроме того, подписав договор, она возложила на себя обязанность закупить до конца 1997 г. такой же картофель, как и у фирмы В, но с товарной наценкой у фирмы С.

Вопросы к ситуации

1. Нужно ли было Андрею принимать участие в поисках фирмы или он должен был дать задание Елене провести это дело от начала до конца?

2. Можно ли сказать, что Андрей недостаточно хорошо контролировал ситуацию? Должен ли он был это делать, когда был не совсем здоров?

3. Справедливы ли слова Елены о том, что Андрей возложил на нее слишком большую ответственность, после того, когда уже нельзя было изменить ситуацию с фирмой С?

4. Имеются ли у Андрея основания в будущем не доверять профессионализму Елены?

5. На ком лежит ответственность за убытки?

6. Была ли эта ситуация следствием недомолвок и недоразумений между Еленой и Андреем? Как бы вы посоветовали им вести себя в дальнейшем?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое корпоративное поведение?

2. Как изучается корпоративное поведение?

3. Каковы составные части ежедневной работы руководителя?

4. Дайте определение корпоративного поведения. Как формулируют сущность корпоративного поведения ваш друг или коллега? В чем состоят различия ваших подходов?

5. Предположим, что ваш коллега утверждает: «Основная задача корпоративного поведения – манипулирование людьми, ибо оно служит исключительно интересам менеджмента». Разделяете ли вы его точку зрения?

6. Мы начали изучение корпоративного поведения. Как вы считаете, насколько вам необходим этот курс?

7. Вы встретились с утверждением: «Корпорациям необходимы люди, а индивиды нуждаются в корпорациях». Справедливо ли данное утверждение для организаций всех типов?

8. Вспомните основные концепции, формирующие базис корпоративного поведения. Могли бы вы выделить наиболее значимые? Поясните свой выбор.

9. Выберите одного из своих коллег или друзей. Какие его (ее) качества сугубо индивидуальны? В чем вы в основном похожи? Что доминирует: различия или сходство?

10. Рассмотрите основные черты социальной системы корпорации, в которой вы работаете или учитесь. Как социальная система влияет на вас и ваши трудовые качества (положительно или отрицательно)?

11. Проанализируйте формулу эффективной корпорации. Как вы думаете, какие факторы в наибольшей степени определяют различия между корпорациями?

12. Побеседуйте со знакомыми вам менеджерами. Как они сформулировали видение организаций, в которых они работают? Как оно воспринимается сотрудниками?

13. Как философия, так и видение представляют собой достаточно абстрактные понятия. Как донести их содержание до ра-

ботников? Почему философия и видение корпорации включены в систему корпоративного поведения? Приведите пример корпоративного видения, о котором вы читали или слышали.

14. В чем состоят различия между фактическими и ценностными предпосылками? Каково их влияние на менеджеров?

15. Рассмотрите организацию, в которой вы работаете (работали). Какой модели (парадигмы) корпоративного поведения придерживается (придерживался) ваш начальник?

16., Какие основные модели корпоративного поведения непосредственно зависят от личности руководителя

ТЕМА 9. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Организацию можно сравнить с человеком. У нее есть свои убеждения, цели, привычки, которые не похожие ни на какие другие. Поэтому со временем в корпорации создается свое лицо, или то, что я зову культурой

У. Оучи

В последние десятилетия практики и теоретики управления все больший интерес проявляют к организационной культуре как категории, определяющей эффективность деятельности корпорации. Этот своеобразный «молекулярный уровень» последней, с одной стороны, наделяет ее уникальностью, а с другой – позволяет ей адаптироваться к внешней среде, а сотрудникам – к существованию внутри нее, а заодно вдохновляет их на решение общих задач. Именно это обстоятельство имел в виду шведский ученый Йеспер Кунде, который в своей книге «Корпоративная религия» говорит о том, что все знаменитые бренды обязаны своим успехом, прежде всего, четкой и сильной интеграции идеологии и ценностей компании в сознание ее сотрудников.

Корпоративная культура – принципы производства и нормы поведения людей в корпорации (юридически оформленным сообществом людей по достижению определенной цели). Корпоративная культура (или организационная культура) состоит из идей, взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами корпорации. Принято считать, что именно ценности являются ядром, определяющим корпоративную культуру в целом. Ценности определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности, активность.

Понятие организационной культуры как формы управления процессами возникло на рубеже 70-80-х годов XX века в период институционализации корпорации, когда она из производителя товаров и услуг стала превращаться в социальную единицу. До этого времени функции менеджмента сводились к координации и контролю за деятельностью группы людей, обеспечению взаимодействия подразделений для достижения целей и т.п.

Однако концепция организационной культуры не являлась чем-то абсолютно новым. Этот феномен рассматривался в работах М. Вебера, К. Левина, Т. Парсонса, Ф. Селоника.

А Ч. Бернард и Г. Саймон ввели понятие «организационная мораль», по сути своей похожее на определение организационной культуры.

Многие западные исследователи связывают сам факт обращения к организационной культуре как функции управления также и с необходимостью найти ответ на так называемый «японский вызов». В процессе изучения причин экономических успехов стран Тихоокеанского региона, обогнавших по многим показателям США и страны Западной Европы, возникла гипотеза, что основой является не система и методы хозяйствования, а культурные особенности, в том числе и отношение к труду. Ряд американских исследователей пришли к выводу, что рационально-нормативные управленческие теории, а также основанные на них универсальные методы регуляции трудового поведения и стимулирования перестали себя оправдывать. Оказалось, что однотипные воздействия в различной организационной среде вызывают разные поведенческие реакции, а сами способы и методы управления во многом определяются традициями и культурными особенностями. Это стимулировало интерес к изучению организационной культуры, прежде всего как производной от национальной культуры.

В отечественной теории использовались понятия «культура производства» и «культура труда». Последняя понималась как составная часть культурного уровня сотрудников, их профессионализма, образованности, компетентности, дисциплинированности,

форм общения друг с другом. Культура же производства апеллировала к условиям труда и производства, средствам труда и трудовому процессу, управлению и межличностным отношениям, личной культуре самих работников.

Общий анализ литературы по теме показывает, что последняя концептуально формировалась под воздействием социологии, культурной антропологии, психологии, экономической теории и теории управления. Трансплантация понятия «культура» из культурной антропологии в теорию управления состоялась как ответ не только на «японский вызов», но и на ограничения системно-структуралистских концепций корпорации. Таким образом, организационная культура рассматривалась в качестве «клея», сплачивающего организацию.

Рассмотрим подробнее само понятие организационная культура, заметив, что наряду с этим термином (*organizational culture*) используются также культура корпорации (*organizations kultur*), культура корпорации, или корпоративная культура (*corporate culture*), культура предприятия (*style d'entreprise, unternehmens kultur*).

Так как во всех определениях повторяется слово «культура», остановимся сначала на нем. Культура является продуктом поведения и деятельности общества и представляет собой одновременно и процесс, и результат. Л. Уайт в XX веке ввел понятие «культурология» и предложил трехкомпонентную структуру культуры как системы:

- технологическая (материальное выражение);
- социальная (все типы взаимоотношений между людьми);
- идеологическая (идеи, взгляды и т.д.).

Такое деление сходно с предложенной Э. Шейном концепцией уровней организационной культуры.

Выделяются следующие функции культуры: 1) освоение и преобразование мира; 2) коммуникативная; 3) сигнификативная (осмысливающая); 4) накопление и хранение знаний; 5) нормативная; 6) защитная (деятельность общества по самосохранению, борьба носителя с собственными дисфункциями). Они применимы и на

уровне корпорации: культура создает отличие одной корпорации от другой, придает индивидуальность ее членам, отождествляет их с организацией, способствует передаче из поколения в поколение ценностей последней, усиливает ее стабильность как социальной системы. Одной из важнейших функций организационной культуры также называют оптимизацию и согласование индивидуальных целей отдельных субъектов с общей целью корпорации.

Процесс восприятия элементов культуры приводит к включению их в число императивов и оценочных критериев поступков и поведения, составляет основу социализации человека.

Как продукт деятельности человека культура корпорации создается группой людей (сотрудников и собственников). Это важно отметить для более глубокого и адекватного понимания феномена организационной культуры.

Формирование **корпоративной культуры**, как правило, идет от руководства компании. Поэтому важно, чтобы менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру, сформулировал для себя основные ценности своей корпорации или своего подразделения.

Формирование корпоративной культуры распадается на следующие четыре этапа:

- определение миссии корпорации, базовых ценностей;
- формулирование стандартов поведения членов корпорации;
- формирование традиций корпорации;
- разработка символики.

9.1. Сущность и основные элементы корпоративной культуры

Эффективность деятельности компании определяется следующими факторами: техническим и организационным уровнем производства, квалификацией персонала, уровнем мотивации и оплаты труда, наличием стратегии развития. Эти механизмы, обычно регламентируются в различных нормативных докумен-

тах (технических паспортах, планах, программах, тарифной системе и др.). В то же время в коллективе любой корпорации имеется такая сфера отношений, которая не поддается формальной регламентации. Эти отношения складываются в течение ряда лет по неписаным правилам под влиянием исторического опыта, менталитета людей, местных обычаев и традиций, духовных ценностей и вкусов.

В менеджменте предприятий названные отношения проявляются в неформальном разделении труда, наличии неформальных лидеров, устоявшихся привычек и традиций, а также особого микроклимата в коллективе. Вся указанная сфера объединяется понятием «корпоративная (или организационная) культура».

Корпоративная (организационная) культура базируется на основополагающих ценностях, разделяемых членами компании. Эти ценности в разных корпорациях могут быть разными и в том числе в зависимости от того, чьи интересы лежат в основе деятельности компании: самой компании в целом или отдельных ее членов. Из названных выше ценностей вытекают стили руководства, поведения, общения, деятельности.

Высокий уровень корпоративной культуры является важным стратегическим фактором, мобилизующим все структурные звенья корпорации и ее отдельных работников на достижение поставленных целей в рамках продекларированной миссии компании. К наиболее значимым характеристикам корпоративной культуры относятся:

- осознание работником своего места в компании (группе);
- тип совместной деятельности;
- нормы поведения;
- тип управления;
- культура общения;
- система коммуникаций;
- деловой этикет;
- традиции компании;
- особенности трактовки полномочий и ответственности;
- трудовая этика.

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании или другими словами, принципы, которым следует руководство компании. Эти принципы формируются в рекламных материалах, в речах основателей компании, информационных документах.

Формирование таких принципов преследует цель создать в глазах своих сотрудников и во внешней среде определенный имидж корпорации.

Один из элементов корпоративной культуры представлен в романе А. Хейли «Сильнодействующее лекарство»:

«Селия еще не знает о самих главных переменах в своем служебном положении. Отныне за автомобилем Селии закрепляется постоянное место на «кошачьем чердаке»

Так называемый «кошачий чердак» – верхний этаж гаража, примыкавшего к зданию штаб-квартиры «Фелдинг-Рот», – предназначался для самых высокооплачиваемых служащих компании.

Имидж корпорации – это своеобразная медаль, одна сторона которой представляет собой внутренний образ компании, то есть Шестствующий в сознании членов корпорации, а вторая – ее внешний образ, предназначенный для партнеров, конкурентов, финансово-кредитных организаций налоговой службы и т.п.

Основная забота руководства компании – это внешний облик корпорации, так как от этого во многом зависит успех ее деятельности в конкурентной среде. Этот облик формируется в сознании лиц и организаций под воздействием контактов с компанией, как непосредственно с сотрудниками фирмы, так и в ходе знакомства с рекламой, посещений выставок, презентаций.

Имидж компании может формироваться стихийно и целенаправленно. Часто у руководителей «не доходят руки» до того, чтобы отслеживать возникающий образ своей компании. Все силы отдаются формированию, главным образом, производственного потенциала предприятия. В таких случаях складывается стихийный имидж, имеющий обычно как положительные, так и отрицательные черты, из-за чего об одной и той же компании

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

можно услышать прямо противоположные мнения. Естественно правильнее начинать работу по формированию имиджа компании одновременно с созданием предприятия.

Таким образом, работа над имиджем тонкая и сложная, охватывающая многие процессы и многих людей, но совершенно необходимая, если корпорация хочет закрепиться на рынке и иметь хорошие перспективы дальнейшего развития.

Основные элементы корпоративной культуры Тип совместной деятельности – характер взаимодействия работников в рамках коллективного труда, способ корпорации такого труда. Существует несколько типов совместной деятельности (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Характеристика отдельных типов совместной деятельности

Тип совместной деятельности	Основные черты
Индивидуальный	Минимальное взаимодействие между участниками труда. Каждый исполнитель имеет свой объем работ в соответствии с профессиональной позицией. Личное общение осуществляется в основном в непрямой форме: через компьютерные сети, телефон, телетайп и т.п. Высокая инициативность, ориентация на индивидуальные достижения
Последовательный	Последовательное включение в работу исполнителей одного за другим в соответствии со спецификой технологического процесса и квалификацией каждого. Межличностное общение выражено в большей степени, чем при индивидуальном типе деятельности. Четкое соблюдение нормативов.
Взаимодействующий	Участие каждого работника в решении общей задачи. Характер труда отдельных работников определяется руководителем. Эффективность общей трудовой деятельности зависит от вклада каждого члена коллектива. Высокая ориентация на авторитет лидера, групповую нравственность
Творческий	Особый тип деятельности – совместное творчество; каждый участник – создатель чего-то нового, уникального. Ориентация на профессиональное развитие. Данный тип характерен для сфер науки и искусства.

Тип управления характеризует то, как принимаются и реализуются в компании управленческие решения. Тип управления должен соответствовать организационной (корпоративной) культуре фирмы и в первую очередь, особенностям менталитета персонала. То есть нельзя, например, управлять научным коллективом методами, принятыми в армии, также как нельзя руководить производственным предприятием методами театрального режиссера.

Основные типы управления представлены в табл. 9.2.

Таблица 9.2

Характеристика основных типов управления

Тип управления	Характеристика
Бюрократический	Решения принимаются вышестоящим руководителем. Главный рычаг воздействия на подчиненных – приказы, наказания (т.е. сила). Указанный тип предполагает наличие дисциплинированных сотрудников, четко выполняющих распоряжения начальства.
Демократический	Главным рычагом управления является закон, демократический по своему содержанию, обеспечивающий интересы, как большинства, так и законопослушного меньшинства
Авторитарный	Главный рычаг управления – авторитет руководителя при беспрекословном подчинении исполнителей
Рыночный	Решения принимаются в соответствии с законами рынка, который и является мерилем эффективности этих решений. Основной рычаг воздействия на исполнителей – деньги
Коллективистский	Главный рычаг управления – знания, компетентность. Активное и равноправное участие всех высокопрофессиональных исполнителей в принятии решений

Ниже показана взаимосвязь типов совместной деятельности, типов и рычагов управления (табл. 9.3).

Таблица 9.3

Взаимосвязь типов совместной деятельности, типов и рычагов управления

Тип деятельности	Тип управления	Рычаг управления
Индивидуальный	Рыночный	Деньги
Последовательный	Бюрократический	Сила
Взаимодействующий	Авторитарный	Авторитет
Творческий	Демократический, коллективный	Знания

Корпоративные стандарты являются частью корпоративной культуры и представляют собой правила, которые принято выполнять. В разных компаниях эти правила могут быть разными, но их усредненный перечень сводится к следующему:

- отношения с коллегами (отношения руководителей и подчиненных, поведение в конфликтных ситуациях, правила взаимозаменяемости, общение при заказчике, порядок повышения квалификации и обучение нового сотрудника);
- отношения с клиентами (приветствие, ведение переговоров, разговоры по телефону, расчеты, поведение в конфликтной ситуации, прощение);
- рабочее место (оформление, поддержание порядка, поведение на рабочем месте, передача его другому исполнителю);
- отношения с внешней средой (защита интересов компании, сохранение коммерческой тайны, способы представления компании).
- Корпоративная культура, как и всякая система, имеет свой жизненный цикл, то есть проходит все этапы от зарождения до ликвидации (исчезновения, замены).

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Зарождение корпоративной культуры обычно происходит с возникновением новой хозяйствующей корпорации и в определенном смысле отдельные элементы этой культуры могут бросить вызов устоявшимся в обществе представлениям и настроениям. На этой стадии к зарождающейся культуре преобладает либо пассивно-снисходительное, либо отрицательное отношение. Возможны даже всеобщее осуждение и санкции. Однако, именно новая культура является базой для формирования предпосылок дальнейшего развития общества в целом и хозяйственных связей в частности. Естественно, речь идет о таких культурных новациях, которые лежат в русле закономерностей исторического развития.

Стабилизация корпоративной культуры может быть констатирована, когда этой культуре придерживается подавляющее большинство, когда она становится органичной средой существования и развития общества. Причем, речь идет как о бытовом проявлении этой культуры (одежде, досуге и т.п.), так и о духовной составляющей (мировоззрении, предпочтении, мотивах и т.п.).

История корпоративной культуры при переходе на уровень классики. Основные элементы культуры обобщаются, обрастают мифами и легендами. Этот уровень становится плацдармом для дальнейшего развития общества и культуры в широком смысле. То есть культура выходит за рамки собственно корпоративной и становится межкорпоративной культурой, а затем и культурой бизнеса в целом.

В условиях, когда для реализации проектов ресурсов одной компании зачастую не хватает и менеджменту приходится переходить на уровень межкорпоративной культуры, то есть оперативно корректировать систему ценностей, норм, форм коммуникаций и т.п. Все это способствует развитию тенденции перехода от конкуренции к партнерству.

Следующей, более высокой стадией развития корпоративной культуры является, как уже отмечалось, культура бизнеса в целом. Возникновение крупных интегрированных структур (в

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

частности, холдингов) влечет за собой необходимость изыскивать ресурсы за пределами возможностей даже нескольких компаний, а следовательно, и развития проектного менеджмента, осознание необходимости формирования не просто договорных отношений, но и интеграции ценностей, идеологии. Культуру бизнеса можно охарактеризовать как инструмент преобразования управленческих технологий в технологии системной корпорации деятельности корпорации. Те компании, которые выходят на уровень культуры бизнеса, имеют лучшие условия для своего развития, так как:

способствуют формированию новых возможностей для развития бизнеса;

формируют новую культурную среду, обеспечивающую возникновение новых потребностей общества в развитии дополнительных видов бизнеса.

Естественно, что компании, находящиеся на разных уровнях развития культуры, имеют и разные перспективы (табл. 9.4).

Таблица 9.4

Перспективы компаний с различным уровнем корпоративной культуры

Уровень	Характеристика компании	Перспективы компании
Корпоративная культура	Развитая атрибутика корпоративной культуры; ориентация на получение прибыли, завоевание и удержание позиций на рынке; патриотизм, командный дух	При отсутствии способности учитывать быстро меняющиеся условия макросреды компания может стать неэффективной
Межкорпоративная культура	Открытость, готовность к изменениям. Корпоративная культура компании толерантна к другим культурам, их ценностям, нормам и атрибутам	Дополнительные возможности ведения бизнеса, расширение информационных ресурсов, развитие персонала, стабильная работа компании

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Уровень	Характеристика компании	Перспективы компании
Культура бизнеса	Готовность к социальному партнерству; взаимное обогащение корпоративной культуры компании и общественных ценностей	Развитые ценности и потребности формируют предпосылки для появления новых направлений деятельности

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании или другими словами, принципы, которым следует руководство компании. Эти принципы формируются в рекламных материалах, в речах основателей компании, информационных документах. Формирование таких принципов преследует цель создать в глазах своих сотрудников и во внешней среде определенный имидж корпорации.

Тип управления корпоративной культуры характеризует то, как принимаются и реализуются в компании управленческие решения.

Тип управления должен соответствовать организационной (корпоративной) культуре фирмы и в первую очередь, особенностям менталитета персонала. То есть нельзя, например, управлять научным коллективом методами, принятыми в армии, также как нельзя руководить производственным предприятием методами театрального режиссера.

Корпоративные стандарты являются частью корпоративной культуры и представляют собой правила, которые принято выполнять.

В разных компаниях эти правила могут быть разными, но их усредненный перечень сводится к следующему:

- отношения с коллегами (отношения руководителей и подчиненных, поведение в конфликтных ситуациях, правила взаимозаменяемости, общение при заказчике, порядок повышения квалификации и обучение нового сотрудника);
- отношения с клиентами (приветствие, ведение переговоров, разговоры по телефону, расчеты, поведение в конфликтной ситуации, прощание);

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

- рабочее место (оформление, поддержание порядка, поведение на рабочем месте, передача его другому исполнителю);
- отношения с внешней средой (защита интересов компании, сохранение коммерческой тайны, способы представления компании).

Следующей, более высокой стадией развития корпоративной культуры является, как уже отмечалось, культура бизнеса в целом. Возникновение крупных интегрированных структур (в частности, холдингов) влечет за собой необходимость изыскивать ресурсы за пределами возможностей даже нескольких компаний, а следовательно, и развития проектного менеджмента, осознание необходимости формирования не просто договорных отношений, но и интеграции ценностей, идеологии. Культуру бизнеса можно охарактеризовать как инструмент преобразования управленческих технологий в технологии системной корпорации деятельности корпорации.

Те компании, которые выходят на уровень культуры бизнеса, имеют лучшие условия для своего развития, так как:

- способствуют формированию новых возможностей для развития бизнеса;
- формируют новую культурную среду, обеспечивающую возникновение новых потребностей общества в развитии дополнительных видов бизнеса.

Культура корпорации – это верования сотрудников корпорации, их убеждения и ценности, традиции, уровень взаимоотношений между менеджерами и рабочими, между компанией, ее клиентами и поставщиками. Культура компании складывается годами, поэтому достаточно стабильная.

Культуру корпорации нельзя разглядывать как что-то статическое. Она возникает на определенном этапе развития корпорации и постоянно укрепляется. Новые сотрудники воспринимают культуру такой, какой она есть. Вместе с тем они и укрепляют эту культуру, внося в ее свои индивидуальные ценности. Новые стратегии предпринимательской деятельности, новая конъек-

тура производства, какие-либо изменения в политике корпорации – все это оказывает влияние на ту или иную организационную культуру.

Культура корпорации сказывается различно. Она может включать в себя устоявшиеся неписанные правила, стандарты о том, что важно, предубеждения, стандарты общественного этикета и обращения, установленные традиции, которые определяют отношения старшинства и субординации и иные традиции, которые дают понятия работникам, как нужно и как не надо себя вести. Ежедневная жизнь в организационном товариществе полна особых убеждений, определенного режима и обычаев, которые вместе составляют особую культурную жизнь.

Большинство авторов сходится на том, что культура корпорации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто те, что не поддаются формулированию), бездоказательно принятых и разделяемых членами коллектива. Часто организационная культура трактуется как принятые большей частью корпорации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, которые лежат в основе отношений и взаимодействий как внутри корпорации, так и за ее пределами.

Э. Джакус утверждает, что: «Культура корпорации – это вошедший в привычку способ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все ее сотрудники и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».

Д. Елдридж и А. Кромби (1974 г.): «Под культурой корпорации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов обращения и т.п., что определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ею целей».

Х. Шварц и С. Девис (1981 г.): «Культура... представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами корпорации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, что

в значительной степени определяют обращения в корпорации отдельных личностей и групп».

К. Голд (1982 г.): «Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей корпорации, того, что отличает ее от всех других в области».

Г. Пакановский и О’Доннелли (1982 г.): «Организационная культура – это не просто одна из составных проблемы, это самая проблема в целом. На наш взгляд, культура – это не то, что организация имеет, а то, чем она есть».

В. Сате (1982 г.): «Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того ли другого общества».

Э. Шайн (1985 г.): «Организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретенный, выявленный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал довольно долго, подтвердил свою зажиточность, и потому он должен передаваться новым членам корпорации как правильный способ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем».

Г. Морган (1986 г.): «Культура» в метафорическом содержании – это один с способов осуществления организационной деятельности с помощью использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло».

К. Шольц (1987 г.): «Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание корпорации, которая руководит обращением людей и, в свою очередь, именно формируется под влиянием их обращения».

Д. Дреннан (1992 г.): «Культура корпорации – это все то, что для последней типично: ее характерные особенности, которые превалируют отношения, сформированные образцы принятых норм обращения».

Г. Добсон, А. Уильямс, М. Уолтерс (1993 г.): «Культура – это общие для всех и относительно стойкие убеждения, отношения и ценности, которые существуют внутри корпорации».

Э. Браун (1995 г.): «Организационная культура – это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, что сформировался за время жизни корпорации и имеющей тенденцию проявления в разных материальных формах и в обращении членов корпорации».

Д. Олдхем: «Чтобы понять, что такое культура корпорации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой корпорации».

М.Х. Мескон: «Атмосфера или климат в корпорации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, характеры и отображения в корпорации».

С. Мишон и П. Штерн: «Организационная культура есть совокупность обращений, символов, ритуалов и мифов, которые отвечают разделяемым ценностям, присущие предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста как жизненный опыт».

П.Б. Вейлл: «Культура – это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временами и формирует у членов данного культурного общества свободную уникальную, общую для них психологию».

Э.Н. Штейн: «Организационная культура есть набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, которые оправдали себя в минувшем, и подтвердили своей актуальностью».

Н. Леметр: «Культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов обращения, разделяемая всеми его членами».

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты.

Так в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены корпорации в своем обращении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы,

корпорации, общества, мира), и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.).

Ценности (или ценностные ориентации), которые может придерживаться индивид, является второй общей категорией, которая включается авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое обращение следует считать допустимым или недопустимой. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов корпорации. В других – может быть все наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

И в конце концов, третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается «символика», с помощью которой ценностные ориентации «передаются» членам корпорации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако, содержание и значения последних наиболее полное раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они иногда сильнее влияют на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Используя то общее, что присуще многим определениям, можно, таким образом, сформулировать организационную культуру.

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принятых членами корпорации и получивших выражение в ценностях, которые заявляются организацией и служат людям в виде ориентиров их обращения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения [1, стр. 327].

Очевидно, что все определения организационной культуры можно разделить в первую очередь на те, которые характеризуют организационную культуру как метафору (например,

Морган), и те, которые утверждают, что организационная культура – это реально существующий объективно-субъективный феномен. В свою очередь, среди приверженцев последнего подхода можно выделить тех, кто считает, что культура компании – это и есть сама организация в целом, и тех, кто заявляет, что организационная культура представляет собой лишь набор определенных характеристик).

Надо заметить, что, исследования в области культуры корпорации имеют довольно продолжительную историю. Профессор Корнельского университета (США) Х. Трайс склонен считать первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте работу группы американских ученых во главе с Э. Мэйо в начале 30-х лет при проведении известного Хоуторнского эксперимента в компании Western Electric в Чикаго. Этот эксперимент проводился в 4 этапа на протяжении пяти лет (1927-1932 г.) и имел целью выяснения влияния на производительность работы отобранных для исследования работников компании самых разных факторов. Результаты первых двух этапов поставили вопросы о невозможности некоторых посылок «классической» теории менеджмента, и «виноваты» в этом «скрытые» психологические и социальные факторы.

Для подтверждения своей гипотезы Э. Мэйо и его ближайший коллега У. Уорнер разработали на третьем этапе широкую программу, которая потребовала детальных наблюдений и проведение близко 20 тысяч интервью на предмет выяснения отношения людей к работе, разделяемых ими принципов и убеждений, морального климата в коллективе и т.п. Тем самым группу ученых Э. Мэйо можно считать своеобразными «пионерами» исследований в области организационной культуры (хотя именно это понятия и концепция появились много позднее). Выводы Мэйо о необходимости «осмысленной жизни для индивидуума в компании», развития «чувства групповой причастности» на основе общих групповых ценностей явились своеобразным толчком для дальнейших попыток изучения потребностей и обра-

щения работников с точки зрения культуры их корпорации [9, стр. 68-69].

В 50-е года известный американский социолог М. Далтон провел исследование в десятках больших и средних фирм США и Канады на предмет изучения естественного возникновения культур и субкультур, исходя из разных потребностей работников, и обобщил результаты своих исследований в книге «Человек, который руководит».

Практически одновременно с Далтоном (и независимо от него) группа английских социологов из Тавистокского института провела довольно детальное исследование организаций как культурных систем, опубликовав результаты в нескольких работах.

В 1969 г. в США вышла книга, написанная группой исследователей с Корнельского университета во главе с Х. Трайсом и посвященная разным производственным традициям и обрядам.

На рубеже 80-90 лет феномен организационной культуры оказался в центре внимания большого круга исследователей. В начале 80-х были выданы известные книги-бестселлеры: «Теория Z» преподававшего в США японца Оучи и «В поисках эффективного управления» Питерса и Уотермана. В них среди других присутствует тезис о том, что организационная культура является важным фактором экономической эффективности фирмы, а также фактором ее адаптации к внешней среде.

В 1982 г. увидела свет популярная книга экспертов Бостонской консультационной группы Дила и Кеннеди «Корпоративные культуры». Соответственно исследованию, проведенному институтом Бателле в 1984 году, исключаются все когда-то общепризнанные ценности, как например: дисциплина, послушание, иерархия, достижения, карьера, достаточность, власть, централизация. Им на смену приходят другие, такие как: самоопределение, участие, коллектив, ориентация на потребности, раскрытие личности, творчество, способность идти на компромиссы, децентрализация [9, стр. 69].

Позднее появились две объемные, ориентированные на довольно узкий круг специалистов, книги Э. Шайна и В. Сате, целиком посвященные проблематике организационной культуры. Затем увидели свет и другие многочисленные работы (книги, научные доклады и др.). В результате такого «бума» интереса к корпоративной культуре в академических программах многих западных университетов стали появляться новые учебные курсы, непосредственно ли косвенно связанные с нею. Разные аспекты культуры компании стали включаться в магистерские и докторские диссертации.

Существует несколько причин популярности этой темы в США и странах Запада:

1. В 70-е года у американских фирм появился могущественный конкурент в лице Японии – страны с абсолютно другой культурой (как национальной, так и организационной). Депрессия американской экономики 70-х – начала 80-х лет привела большие и мелкие компании к многочисленным трениям и конфликтам между управляющими и работниками, американская система менеджмента постоянно подвергалась обоснованной критике. В Японии же наблюдалась относительная гармония. Американские теоретики и практики менеджмента увидели в корпоративной культуре японских фирм то объединяющее начало, которое способно интегрировать интересы самых разных работников, идейно сплачивать менеджеров и рабочих, повышать степень контроля (причем не твердого, а мягкого), и в конечном итоге оказывать содействие росту производительности работы и экономической эффективности компании.

2. Невозможность традиционного рационально-бюрократического подхода к корпорации. Многие ученые начали подвергать критике бюрократическую структуру корпорации (кстати, совсем не характерную для Японии) за присутствующий в ней дух отчуждения и формальной обезличенности. Организация такого типа становилась все больше похожей на запрограммированную машину, мало восприимчивую к динамическим изменениям в внешней среде. В то же время западные корпорации

нашли, что «человеческий» фактор и «мягкие» технологии управления персоналом, которые раньше считались довольно эфемерными, способны оказаться не менее «прибыльными», чем эффективные решения в области финансовой, маркетинговой или технологической политики. Упор стал делаться на возрастающую гуманизацию корпорации, создания на предприятии здорового психологического климата, который сплачивает его работников в настоящий коллектив, который разделяет определенные этические, эстетичные, культурные ценности и который познает взаимосвязь своих целей и судеб. Бизнес оказался перед выбором достойного ответа на вызов внешней и внутренней среды, что проявился в возрастающем стремлении людей получать от работы (где они проводят значительную часть в свое время) нечто больше, чем просто зарплату. Время, когда работа была лишь средством выживания, уже прошло. В результате оказались востребованными другие жизненно важные функции работы, связанные с реализацией великого множества человеческих потребностей высшего порядка (принадлежность к коллективу, самовыражение, самоуважение и др.). Концепция корпоративной культуры оказалась здесь как нельзя кстати.

3. Продуманный маркетинг самой идеи, которая осуществляется известными консалтинговыми фирмами. Например, лидер разработок в этой сфере – американская компания McKinsey (управленческое консультирование) – выступила официальным спонсором бестселлеров Питерса – Уотермана и Дила – Кеннеди еще и для того, чтобы улучшить свои позиции на рынке в борьбе с конкурентами, и прежде всего с Бостонской консультационной группой [9, стр. 69-70].

Для решения сложной проблемы дуализма корпоративной культуры Э. Шайн еще в 1981 г. предложил рассматривать ее по трем основным уровням. Эта модель, усовершенствованная им в 1983 г., до сих пор есть очень популярной, широко цитируемой и стоит более детального освещения.

Согласно Шайну, познания организационной культуры начинается с первого, «поверхностного» или «символического»

уровня, который включает такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использования пространства и времени, наблюдаемые образцы обращения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги и т.п., все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека. На этом уровне вещи и явления легко найти, но их довольно сложно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее уровней.

Те, кто стараются познать организационную культуру глубже, касаются ее второго, «подповерхностного» уровня. На этом уровне изучению поддаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами корпорации, соответственно тому, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Второй уровень корпоративной культуры получил у Шайна название «организационная идеология». Он особенно подчеркивал здесь роль жизненного кредо лидера компании – творца или преобразователя культуры. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, «глубинный», уровень включает новые («фундаментальные») предположения, которые сложно осознать даже самым членам корпорации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принятых на веру скрытых предположений, которые направляют обращение людей в корпорации, Шайн выделил отношение к бытию в целом, восприятия времени и пространства, общее отношение к человеку и к работе.

В соответствии с тем, какой из указанных уровней изучается, производится распределение организационной культуры на объективную и субъективную. Субъективная организационная культура включает разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, ожидания, этические нормы, восприятия организационного окружения. Сюда включают ряд элементов духовной части «символики» культуры: героев корпорации, мифы, исто-

рии о корпорации и ее лидерах, организационные обряды, ритуалы и табу, восприятия языка общения и лозунгов.

Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения руководителями проблем, их обращения в целом. Это создает расхождения между похожими на вид организационными культурами.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением: дом компании и его дизайн, местоположение, оборудование и мебель, применяемые технологии, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, стоянки для автомобилей и самих автомобилей, униформа, информационные стенды, брошюры и т.п. Все это в той или другой степени отражает ценности, которых придерживается организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры важные, однако субъективный аспект создает больше возможностей для существования как общих черт, так и расхождений между людьми и организациями.

Важно уметь различать понятие декларируемой и реальной культуры. Первая существует только на бумаге (в виде годовых отчетов, официальной миссии компании, выдвинутых ею лозунгов и т.п.) и представляет собой желательное состояние вещей. Реальная культура, может быть как близкой за духом декларируемой, так и резко с нею контрастировать. В последнем случае это может закончиться острейшим конфликтом и в конечном итоге – полным крахом компании [9, стр. 74].

Культуру организаций нельзя понимать как какой-либо монолитный блок. В реальности в каждой корпорации существуют отдельные группы (формальные и неформальные), которые есть носителями своих «локальных» субкультур. Субкультура – это набор символов, убеждений, ценностей, норм, образцов обращения, которые отличают то или другое сообщество, какую-нибудь социальную группу [8, стр. 47]. При этом имеется в виду одна, преобладающая в всей корпорации культура и культура ее частей. Часто (хотя и не всегда) структура субкультуры повто-

рует культуру самой корпорации. Так, администрация, отделы, службы, как правило, имеют свои субкультуры, которые могут сосуществовать как мирно, так и враждебно «под крышей» общей культуры компании.

Носителями субкультур есть отдельные личности, которые выражают подобные интересы. Субкультуры при этом повторяют структуру самого предприятия: управления, отделы, администрация предприятия будут иметь разные субкультуры. При наличии соответствующего потенциала обучения развиваются новые нормы и образцы обращения, которые раньше никем не привносились в организацию, возникает новая, сильная культура.

Одна или несколько субкультур в корпорации могут по своей природе находиться в одном и том же измерении. Доминирующая культура может создавать как бы второе измерение в корпорации. В первом случае это будет некоторый анклав, в котором благосклонность ключевым ценностям доминирующей культуры оказывается в большей мере, чем в других частях корпорации. Обычно это имеет место с субкультурой центрального аппарата, какой-либо корпорации системы органов управления. Во втором случае ключевые ценности доминирующей в корпорации культуры принимаются членами какой-нибудь с ее групп одновременно с отдельным набором других, часто неконфликтующих ценностей для себя. Такое можно наблюдать на периферии или в корпорации территориальных органов управления. Таким путем может идти приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или к местным условиям (территориальные отделения).

В организациях может существовать третий тип субкультур, которые довольно упорно отвергнут то, чего организация в целом хочет достичь. Среди этих организационных контркультур могут быть выделены следующие виды:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры корпорации;

- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых организационной культурой [1, стр. 333].

Контркультуры в корпорации обычно появляются тогда, когда индивиды группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им обычного или желательного удовлетворения. В определенном содержании организационные контркультуры есть призывом к помощи в период стресса или кризиса, то есть когда существующая система поддержки разрушилась и люди стараются восстановить хотя бы контроль за своей жизнью в корпорации. Некоторые «контркультурные» группы могут стать довольно влиятельными в походе крупномасштабных трансформаций, связанных с значительными изменениями в природе, конструкции и характере корпорации.

Культуры эти могут сильно варьировать от одной компании к другой, что, впрочем, совсем не удивительно, учитывая существование в нашем мире великого множества самых разных организаций.

9.2. Составные части организационной культуры

Культура составляется из двух базисных компонентов:

1) формы, в которой понятие культуры оказываются и изменяются;

2) субстанция, то есть понятие ценностей, норм и убеждений.

Рассмотрим наиболее всего распространенные формы культуры.

Обычай – специально разработанные, спланированные действия относительно некоторого события, обычно выгодные для коллектива. Обычай – это воспринятая из прошлого форма социальной регуляции деятельности и отношения людей, что воссоздается в определенном обществе или социальной группе и является обычной для его членов. В роли обычая могут выступать разные обряды, праздники, производственные привычки и т.д. Обычай – это неписаное правило поведения.

Традиции – элементы социального и культурного наследства, которые передаются из поколения в поколение и, которые сохраняются в определенном сообществе в течение продолжительного времени. Традиции функционируют во всех социальных системах и являются необходимым условием их жизнедеятельности. Пренебрежительное отношение к традициям приводит к нарушению преемственности в развитии общества и культуры, к потере ценностных достижений человечества. Слепое же поклонение перед традицией порождает консерватизм и застой в общественной жизни.

Герои – это люди, которые подают пример для успешной работы, характера и человеческих качеств, присущих сильной культуре. **Герои** по Ховстеде представлены определенными личностями, которые могут быть реальными людьми или воображаемыми персонажами, нашими современниками или легендарными личностями прошлых лет, но все они обладают характеристиками, которые получают высокую оценку в обществе, и таким образом, становятся предметом для подражания. Профессиональные достижения героев символизируют то, как нужно вести себя, трудясь у той или иной компании. Компании с сильной организационной культурой всегда используют примеры героев, которые своими действиями и поступками подтверждают ценности и нормы принятой культуры.

Церемониал, обряд – совокупность нескольких обычаев, связанных с происхождением какого-либо события. Церемонии – это специальные мероприятия, подчеркивающие ценностные достоинства и достижение, которые объединяют людей, позволяя им брать участие в этом мероприятии. Менеджеры устраивают церемонии для того, чтобы показать яркие примеры ценностных критериев компании. Церемонии также проводятся и для того, чтобы называть и чествовать своих героев. Церемониалы в корпорации являются самыми представительными компонентами, которые формируют ее культуру и стратегию. Благодаря церемониалам всем персоналом осмысливается все то

ценное, что происходит в трудовой, производственной и исследовательской среде.

Обряды – это стандартные и повторяемые мероприятия коллектива, проведенные в установленное время и по специальному поводу для предоставления влияния на обращение и понимание работниками организационного окружения (таблица 9.5).

Таблица 9.5

Типы организационных обрядов

Тип обряда	Пример (обряд по поводу)	Возможные следствия
Обряд продвижения	... завершения базового обучения, переподготовки и т.п. (торжественное вручение дипломов)	Обеспечивает вхождения в новую роль; минимизирует расходы в выполняемых ролях
Обряд отхода	... увольнения или понижения в должности, работе (объявления на доске)	Сокращает власть и статус; подтверждает необходимость необходимого обращения
Обряд усиления	... выявления лучшего обращения (конкурсы, соревнования)	Усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного обращения
Обряд восстановления	... развития социальных отношений и повышения их эффективности	Изменение стиля работы и пособия
Обряд разрешения конфликта	... достижения договоренности, компромисса, введения конфликта в законные рамки (объявления на пресс-конференции о начале и конце переговоров)	Открытие начала переговоров, снижение напряженности в коллективе

Тип обряда	Пример (обряд по поводу)	Возможные следствия
Обряд единения	... признания существующего положения удовлетворительным (празднования юбилеев на рабочем месте)	Поддерживает чувство общности, которое соединяет работников вместе

Сила обряда в его эмоционально-психологическом влиянии на людей. В обряде происходит не только рациональное усвоение тех или других норм, ценностей и идеалов, но и сопереживания им участниками обрядового действия.

Ритуал – стандартизированное, тщательное установление техники и обращения для управления изменениями. Ритуалы представляют собой коллективные действия, которые рассматриваются как основы социального бытия. Среди ритуалов можно назвать религиозные церемонии, особую манеру приветствий, жестов и знаков уважения к старшим.

Так, к политическим ритуалам относится салют, отдаваемый флагу, исполнение национального гимна. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, которые имеют важное «культурное» значение.

Ритуалы символизируют убеждения, они прямо или косвенно высвечивают образ корпорации и господствующие в нем ориентации. В повседневной жизни корпорации ритуалы выполняют двойную функцию: они могут укреплять структуру корпорации, а с другой стороны, за счет затушевывания искреннего содержания оказываемых действий – ослаблять. В положительных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, которые имеют основное значение. Ритуалы символизируют убеждения, которые играют важную роль в корпорации.

Ритуалы, которые выражают признание, например, юбилеи, празднования успехов в внешней службе, публичные поощрения, участие в поощрительных поездках, – все эти события должны продемонстрировать, в чем состоят интересы корпорации, которое вознаграждается и торжественно отмечается.

Ритуальное поведение представляет собой средство невербальной коммуникации. В. Тернер пишет, что «ритуал это стереотипная последовательность действий, охватывающая жесты, слова и объекты, исполняемые на специально подготовленном месте». Ритуальный язык используется в обращении, когда мы находимся в условиях определенной социальной среды, где нас ожидают традиционные (стандартизированные) ответы. Поздравления всегда ритуальны, ведь ритуал – это специальная форма взаимодействия, придуманная людьми для удовлетворения потребности в признании. Любой фирменный ритуал – это набор комплиментарных межличностных взаимодействий.

Миф – драматический рассказ о том, что было. Обычно применяется для объяснения непривычных событий или изменений. Также, слепая вера в происхождение какого-то события, часто не подтвержденная реальными фактами.

Легенда – поднятый рассказ, основанный на истории, но украшенный выдуманными деталями. Легенды позволяют создать внутренний эксклюзивный имидж компании, определить ее лицо, воссоздать историю возникновения и развития корпорации. Легенды рассказываются новым сотрудникам, и это позволяет поддерживать жизнь основных ценностей корпорации. Легенды отражают историю. Они имеют в своей основе изменения, которые происходят на предприятии, в закодированной форме передают унаследованные ценностные ориентации, оказывают содействие также развитию новых культур.

Можно было бы предположить, что легенды, которые рассказываются на предприятии, специфические и зависят в основном от профиля производства.

История – рассказ, основанный на реальных событиях – часто смесь правды и вымысла. Эти истории рассказывают о том,

как была создана компания, какими мотивами руководство-вался ее творец. Часто создание компании представляется как некий героический акт, который разрешил какую-то сложную ситуацию в биографии ее или творца того города, поселка, в котором была созданная данная компания.

Символ – любой объект, поступок, событие, особенность, которая служат способом достижения цели и имеют большое значение для сотрудников. Под символами подразумеваются слова, жесты, а также предметы, которые несут особое значение и узнаваемы представителями данной культуры. К символам могут относиться определенный вид одежды или макияжа, марки автомобилей, использование жаргона и т.д. Относящиеся к корпоративной культуре символы несут в себе значение более всего важных ценностей данной корпорации. Существует много народных поверий о том, что если символ или талисман корпорации подобраны удачно (с учетом миссии, целей), то ее ожидает беспорный успех. С помощью удачно подобранной символики передаются также и основные ценности корпорации.

Ролевые модели без особых проблем внедряют символический менеджмент, призванный оказывать содействие выдвижению новых идей. При этом имеются в виду акции, манера действий и инсценировки, которая без лишних слов становятся понятными окружающим, указывают на изменения, которые происходят, объясняют суть дела и надлежащим образом представляют акцент.

В связи с этим приведем следующий пример. Новый глава фирмы перед началом первой официальной встречи с своими ближайшими сотрудниками без слов отправляет в корзину для мусора к последнему времени обязательные «Общие указания по руководству» в трех томах, а вместо них вручает своим менеджерам листок бумаги, на котором изложено все, что есть важным на предприятии на ближайшие 12 месяцев. Подобным действием руководитель дает сигнал, который запомнится ярче, чем выступление тронным языком.

Язык – определенная форма или манера разговора или письма, используемый членами группы для обмена информацией. Почти во всех ситуациях язык как средство общения сыграл решающую роль. Язык всегда позволяет сделать вывод о культуре, причем без особых усилий, все зависит лишь от того, насколько люди внимательно слушают или читают. «Вся тайна скрыта в языке, с помощью которого мы общаемся». Даже если мы не в полной мере согласимся с этим выражением психолингвистов Р. Бандлера и Дж. Гриндера, то тем не менее язык предоставляет очень широкие возможности для выводов. В конце концов, с его помощью передается и формируется культура.

Девиз – это фраза, которая сжато выражает ключевой критерий ценности компании. Много компаний используют девизы, лозунги или слоганы. Лозунги, даже если они обладают изысканной примитивностью, часто позволяют нам составить полное представление о том, какие ценности выдвигаются на первый план организацией или фирмой. В американской литературе неизменно подчеркивается значения лозунгов.

Следует однозначно предостеречь от таких, например, лозунгов, которые целиком противоречат опыту сотрудников. По крайней мере, на немецких предприятиях подобного рода лозунга сразу же относятся в категорию Humbug (обман, представление, ерунда, бессмыслица) и становятся объектом для перефразирования. Например, один из баварских банков десятилетия работал под рекламным лозунгом «Банк, который заслуживает вашего доверия», внутренний вариант того же лозунга говорил: «Банк, который зарабатывает на вашем доверии». Так что перед тем, как выбрать лозунг, следует внимательно изучить ту среду, в которой он будет функционировать.

При анализе субстанции организационной культуры можно выделить три блока, которые включают:

- макроблок, то есть организация и среда, в которой она находится, с его внешней культурой;
- саму организацию и ее организационную культуру;

- микроблоки, из которых составляется организация, то есть субкультуру.

Рассмотрим роль внешней культуры.

Роль внешнего блока выполняет государство и его многочисленные децентрализованные органы, которые формируют внешнюю культуру и вмешиваются в экономическую и социальную жизнь, разрабатывая, регулируя документы, а также целый ряд общественных организаций, в частности профсоюзы, потребительские союзы, экологические корпорации.

Культура составляется из многих различных влияний на общество. С влиянием культуры отождествляются пять факторов:

- технология: средства производства, что общество или люди используют для достижения своей цели.
- экономика: система, где товары, услуги и богатства резервируются и распределяются;
- социальные корпорации: индивидуальны или групповые взаимоотношения, которые связывают людей;
- религия: верование, которое касается содержания жизни и смерти;
- символизм: образы или способы общения, которые с помощью языка, литературы, истории и персоналий побуждают общие чувства.

Эти факторы или влияния формируют культуру народа. Взаимодействие и постоянные изменения культурных позиций за новой историей еще больше усложняют определение культуры, а широкие обобщения становятся еще менее точными.

Управление испытывает влияние со стороны культурных ценностей и часто влияет на эти ценности.

Если опуститься на уровень каждой в отдельности взятой корпорации, то четко видно, что на этом равные вопросы культуры становятся не менее актуальными, чем на общенациональном. Культура людей, работающих в корпорации, используется как мощный инструмент управления, как интегрирующий фактор, что словно в фокусе собирает все особенности субъекта – системные, поведенческие, организационные, социокультурные и про-

чие. Поэтому, теория корпоративной культуры [1], что в особенности активно разрабатывается американскими и японскими специалистами, стала одной из новостей ведущих мировых школ менеджмента и бизнеса 90-х лет. Нужно указать, что представители данной концепции В.Сате, Е.Шайн, Т.Парсонс, Р.Квин, Дж.Рорбах и др. [3] считают, что корпорация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является корпоративная культура: то, ради чего люди стали членами корпорации; то, как строятся отношения между ними; то, какие нормы, принципы жизни и деятельности корпорации они разделяют; то, что, по их мнению, хорошо, а что плохо и многое другое из того, что относится к социальным ценностям и нормам.

Члены персонала и существующие на предприятии формальные и неформальные объединения, которые они образуют, принимают участие в формировании культурных норм и задач, с чем связанные как сильные так и слабые стороны корпорации. Успех корпорации зависит от уровня культуры и подготовки ее работников. Это объясняет, почему в случае приобретения корпорации или сокращения рабочих мест сохраняются рабочие места для самой квалифицированной части персонала.

Культурно-социальный аспект используется и при разработке стратегии. Работники предприятия и определенные социальные группы имеют значительное влияние на разработку стратегии.

На культуру фирмы влияют такие факторы, как ее история, ее окружающая среда, ее персонал и процесс ее организационного развития.

Исследователи определили семь характеристик, которые вместе составляют суть организационной культуры:

- структура: совокупность правил, распоряжений и степень контроля для наблюдения за обращением рабочего;
- индивидуальная автономия: степень ответственности, независимости и возможностей проявления инициативы, имеющихся в корпорации;
- поддержка: степень участия и тепло, которое оказывает начальник своим подчиненным;

- сопоставление: мера соответствия рабочих выполняемым обязанностям;
- работа – вознаграждение: степень вознаграждения за проделанную работу;
- конфликтная толерантность: степень конфликтности в отношениях между наблюдателями и рабочими, а также готовность быть честным и открытым;
- допустимость риска: степень активности, новаторства и рискованности рабочих.

Все эти особенности непостоянны. Картина общей культуры может быть составлена после оценки каждой из этих характеристик.

Отсюда видно, что каждая организация представляет собой уникальную культуру. Невозможно просто так сесть за стол и изобразить на чистой грифельной доске, какова должна быть культура корпорации. Каждый член данной культурной группы смотрит на мир сквозь призму собственной культуры.

Но когда о корпоративной культуре говорит руководитель группы, то он руководствуется не только своей собственной уникальной психологией и мировоззрением, но и нормами, принятыми в этой корпорации. При этом, он опирается на нормы более широкой культуры управления, что включает все, что помогает руководителям лучше понимать и контролировать свою организацию. Далее, она опирается на нормы более широкой культуры просвещенных кругов, которые:

- включают в себя идею рационального анализа ситуаций, в которых мы оказываемся;
- определяют стандарты мышления и словарь (категории), которым приходится пользоваться при обсуждении тех или иных вопросов;
- устанавливают критерии ценностей.

Кроме того, формируя культуру своей корпорации, руководитель должен так же опираться и на нормы более широкой общенациональной культуры.

Все это свидетельствует о том, что на менеджерах лежит обязанность руководить и управлять корпорациями с максимальной эффективностью, особенно в настоящее время, во время глобальных изменений, учитывая при этом все многообразие выше перечисленных культур.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что только учет культурных и вытекающих с них структурных особенностей корпорации существенным образом обусловит успех ее функционирования и выживания в долгосрочной перспективе

Так же нужно указать, что в последнее десятилетие в теории и практике зарубежного управления произошли важные изменения, которые отечественные менеджеры должны внимательно изучить, чтобы избежать грубых ошибок. Положительный опыт должен быть внедрен на всех уровнях управления, естественно, с учетом особенностей переходного периода и национальной специфики.

Каждая организация сознательно (например, Япония), или бессознательно (Англия, США) устанавливают свою систему ценностей, что определяется наиболее общими ценностями составляющих их индивидуумов и ценностями культуры данной корпорации. В процессе развития эта система ценностей трансформируется в общую культуру или моральный образ корпорации, которая имеет свою мораль, обычаи, запреты, ритуалы, а также особые способы ведения дел или общие черты делового стиля. В результате исследований были получены следующие данные: в российских компаниях часть осознано сформированной организационной культуры составляет 20%, в западных – 50-70%, в восточных -90%.

Если говорить в общем, то культура корпорации охватывает все, что осуществляется в ней. Это все, чем живут и что выполняют сотрудники каждый день, все, что хорошо и правильно, позволительно или непозволительно. Организационная культура является условием и результатом соответствующих управленческих действий.

Уже в обычной корпорации есть несколько культур – культура самой корпорации и субкультуры отдельных групп. Члены персонала и существующие на предприятии формальные и неформальные объединения, которые они образуют, принимают участие в формировании культурных норм и задач, с которыми связаны как сильные, так и слабые стороны корпорации. Успех корпорации зависит от уровня культуры и подготовки работников.

Можно выделить три момента, когда организационная культура выражается особенно ярко:

- появление новых сотрудников, которые очень чутко воспринимают ценности новой корпорации и оказывают свое влияние на ее ценности;
- конфликты субкультур в корпорации, которые проявляют доминантную субкультуру;
- поведение руководителей, которое проявляется через призму их персонального поведения и созданных ими формальных систем контроля, оценки и мотивации.

Новые стратегии деятельности, новая конъюнктура рынка, изменения политики корпорации – все это влияет на ту или иную культуру.

Справиться с таким конгломератом культур нелегко и необходимо высокое управленческое искусство, что базируется на высоком уровне знаний и опыте.

Зачастую решающим фактором успеха корпорации считают исполнительскую ответственность рабочих, их преданность корпорации и готовность на ее работать, но это достигается не только рациональным руководством. Такое отношение к работе и есть яркое проявление культуры, которая годами складывалась в корпорации.

Культура, таким образом, является полноценным, но невидимым участником деятельности рядом с другими, ярко выраженными ее аспектами – организационными, плановыми и контрольными.

Очень важно отдать себе отчет, что культура корпорации не может рассматриваться, как нечто статичное. Она возникает на

определенном этапе развития корпорации и постоянно видоизменяется. И задача руководителей поддерживать этот процесс и направлять его в нужное русло.

Рассмотрим такое понятие, как «психологический климат», которое прочно переплетается с организационной культурой. Факторы, которые создают такой климат, варьируют от малозаметных к очевидным, они оказываются и в отдельных деталях и в общем. Психологический климат в корпорации можно описать разными словами: равнодушие, холодность, критичность, неприятие критики, правдивость, официальность, откровенность, склонность к игре, открытость, политизированность, целеустремленность, скрытность, напряженность и прочие.

Некоторые характеристики психологического климата, скажем неприятия критики, склонность к игре, равнодушие, политизированность, скрытность, не оказывают содействие эффективной работе корпорации. Другие особенности являются делом вкуса: официальные отношения или неофициальные, неформальные. Еще иные характеристики могут определяться темой: взаимоотношения напряжены или окрашены юмором. Однако некоторые характеристики являются достаточно важными: искренность, открытость, критичность, правдивость, заинтересованность, взаимопомощь. Определяя портфель обязанностей, проектируя дизайн помещений, устанавливая требования к эффективной работе, руководители должны сделать все необходимое для создания такого психологического климата, который оказывал бы содействие плодотворному труду.

Существует целый ряд обстоятельств (или индикаторов), которые могут быть подсказкой для руководителя, которая дает возможность ему просмотреть действующую культуру.

Одним из таких индикаторов является изменение в лидерстве или руководстве. Появление новых лидеров со своими ценностями, нормами может создать значительные возможности для переосмысления культуры корпорации. Новые лидеры склонны разглядывать перспективы корпорации под иным углом зрения и могут вносить новаторские идеи в реорганизацию.

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Второй индикатор – изменения во внешнем окружении, которые непосредственно влияют на внутренние процессы. Это может быть, кроме всего прочего, новое законодательство, изменение системы расчетов, контингента потребителей, поставщиков и прочее. Эти изменения могут требовать перестройки и переориентации ключевых групп корпорации.

Третий индикатор – это внешние или внутренние проверки. Это может быть процесс аккредитации или финансовый отчет. Проблемы могут быть выявлены на различных уровнях корпорации, например у одного должностного лица, у одной рабочей группы, в отделении или вообще в корпорации в целом.

Кроме того, могут разрабатываться новые программы или новые виды услуг. Если корпорация признает за самый высокий приоритет определенную конкретную программу или определенный вид услуг, то возможно понадобится перестройка работы корпорации, чтобы влить новые ресурсы в новые участки работы. И наоборот, когда приходится отказываться от старых программ, может понадобиться образование субкультур.

Следует определить, что изменения в культуре корпорации связаны с изменениями в стратегии корпорации. Одни и те же факторы влияют на изменения и в стратегии, и в культуре корпорации. Некоторые изменения в стратегии и структуре возможны лишь при наличии достаточного уровня организационной культуры. Можно сказать, что организация работает в сложной внешней среде, которая имеет свою культуру (например, направленную на внедрение изменений и инноваций) и влияет на стратегию и структуру корпорации.

Возникновение корпоративной культуры можно проследить по схеме, которая приведена на рис. 9.1.

Корпоративная культура не возникает сама по себе. Несмотря на то, что процесс ее возникновения может развиваться различными способами, обычно он включает в себя такие этапы:

- у конкретного человека появляется идея о создании нового предприятия;

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

- «творец» создает скелет корпорации – группу, которая разделяет его взгляды. Это означает, что каждый в группе считает идею корпорации отличной, которая стоит, чтобы из-за нее рисковать;
- эта группа делает шаги для создания корпорации путем расширения фондов, завоевание рыночного пространства и т.д.;

Происходит набор сотрудников и начинает формироваться история фирмы.



Рис. 9.1. Схема возникновения корпоративной культуры

9.3. Модели организационной культуры

И форма, и субстанция в совокупности образуют ту или иную модель организационной культуры. Рассмотрим эти модели.

Модель Роджера Харрисона, который описал модели культуры в своей книге «Как описать Вашу организацию», выпущен-

ной в 1972г. Он идентифицировал четыре типа организационной культуры по их ориентации:

культура властей – power orientation;

культура роли; -role orientation;

культура задачи – task orientation;

культура человека – people orientation;

Рассмотрение каждой из четырех культур данной модели дает возможность более четко представлять себе, что на самом деле являет собой та или иная культура и какой тип структуры наиболее полно ей отвечает.

Культура власти. Этот тип культуры ассоциируется с богом войны Зевсом. Данный тип можно встретить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, которые занимаются собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде «паутины». Она зависит от центрального источника власти, распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно, с учетом небольшой части бюрократизма. Корпорации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но очень зависят от принятия решений людьми из центра.

Эти корпорации будут стремиться привлекать людей, склонных к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность.

Культура роли. Этот тип культуры ассоциируется с богом порядка и правильного выполнения -- Аполлоном. Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго спланированная организация, больше известная как бюрократия, которую можно представить в виде «храма». Данный вид культуры характерен для структур государственного управления. Корпорации, в которых данный тип культуры является доминирующим, характеризуются четкими функциональными и специализированными участками, такими как финансовый отдел, торговый отдел и прочие. Они координируются узким связующим звеном управления сверху. Здесь присутствует большая мера формализации и стандартизации.

Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются определенными правилами и процедурами, которые определяют разделения работы и власти, способы связи и решения конфликтов между функциональными участками. В ролевой культуре основным источником силы является сила положения.

Культура задачи. Этот тип культуры ассоциируется с богиней войны и победы, мудрости и знаний, искусства и ремесел Афиной. Эта культура сориентирована на проект или работу, поэтому ее структуру лучше всего представить в виде «сети» или «матрицы», где некоторые нити толще и сильнее других, а власть и влияние расположены в местах пересечения нитей (в узлах). Организация с матричной структурой является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется завершению работы. Организация с такой культурой старается соединить соответствующие ресурсы и соответствующих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу.

Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями корпорации. Это культура команды, в которых результат команды в общих чертах важнее индивидуальных целей, положения и стилевых отличий.

Культура личности. Этот тип культуры ассоциируется с богом виноградарства и виноделия Дионисом (Вакхом). Здесь личность находится в центре. Данная организация существует для обслуживания и помощи личностям в этой корпорации, для благоприятствования выполнению собственных интересов.

Эту культуру лучше всего представить как «пчелиный рой» или «звездную галактику». Организаций, которые имеют такой тип культуры, имеют корпоративные цели, которые доминируют над личными целями отдельных сотрудников. Более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления, за исключением обоюдного согласия.

Американцем Гиртом Ховстедом была предложена теория, которая попыталась установить влияние культурных отличий на менеджмент. Эта теория, которая сегодня рассматривается как классическая, базируется на опросе 116 тыс. сотрудников фирмы IBM в 40 различных странах о их предпочтении тому или иному стилю управления. По результатам этого исследования, Г. Ховстед идентифицировал четыре показателя, по которым отличают корпорации и страны:

- дистанция власти;
- предотвращение неопределенности;
- индивидуализм / коллективизм;
- мужественность / женственность.

Ховстед установил влияние культурных отличий на деятельность организаций и определил эти отличия в понятиях мотиваций, лидерства и структуры корпорации. Модель Г. Ховстеда можно объяснить с помощью таблицы 9.6, в которой выделены такие показатели как: ценностные величины, культурные измерения, показатели организационной культуры. Рассмотрим каждый из них более детально.

Дистанция власти (ДВ) определяет степень, с которой группа принимает распределение власти в организациях, то есть структуру власти. В обществах с высокой степенью дистанции власти иерархия считается нормальным явлением, каждый из членов общества занимает определенное положение в обществе, семье и в профессиональной деятельности. Для иллюстрации: среди стран, имеющих низкие показатели в данной категории, могут быть названы Англия и США, а также Скандинавские страны. Страны, в которых служебная иерархия и непогрешимый авторитет старших по возрасту проявляется гораздо реже, чем, например, в Японии, которая имеет высокий показатель в данной категории. Даже на уровне семьи, при принятии решений о крупных покупках как автомашина, дом и т.д., англичанка обычно имеет такое же право голоса, как и мужчина, когда в японской семье последнее слово всегда остается за мужчиной.

Таблица 9.6

Показатели теории Г. Ховстеда

Ценностные величины	Культурные измерения	Показатели организационной культуры
Дистанция власти	Внешняя сторона вещей	Ориентированность на процесс против ориентированности на результат
Предотвращение неопределенности	Ритуалы Нормы Ценности	Открытые системы против закрытых Выборочный контроль против полного контроля Нормативность против догматизма
Индивидуализм/ Коллективизм	Символы	Ориентация на работников против ориентации на труд
Мужественность/ женственность	Герои	Ограниченность интересов против профессионализма

Предотвращение неопределенности показывает, насколько мы уверены в сегодняшнем дне и в своем продвижении по иерархическим лестницам в корпорации.

Представители культур с высокой степенью избегания неопределенности чувствуют необходимость для введения большого количества правил и формальностей для организации своей жизни. Обычно люди в таких странах часто испытывают чувство тревоги и показывают свои эмоции. Они верят экспертам во всех областях жизни, избегают конфликтов и конкуренции. Среди западных стран, Греция и Португалия, имеют самые высокие показатели в данной категории, страны Восточной Европы также являются лидерами в данной категории. В Венгрии, при проведении рекламных кампаний, сотрудникам страховых фирм не рекомендовалось начинать разговор с потенциальным клиентом, расписывая негативные последствия несчастных случаев. Не желая испытывать чувство тревоги, люди часто вешали

телефонные трубки, и компания теряла потенциальных покупателей.

Индивидуализм-коллективизм отображает меру присутствия тех людей, которые стараются сохранить самих себя и свою эмоциональную независимость от групп, организаций и иных структур в коллективах. Коллективисты склонны судить о человеке по его групповой принадлежности – «скажите мне, какую школу он окончил и где он работает, и я узнаю о нем почти все». В Японии при первом знакомстве люди обмениваются визитными карточками, которые идентифицируют их социально (фамилия, место работы, статус).

Индивидуалисты осторожней относятся к стереотипам и предпочитают не судить о людях по их положению и занятиям – «каждый человек – личность, поэтому вы не можете делать выводы, зная только пол, расу или занятия человека».

При общении представителей разных культур учет различий между свойственными этим культурам системами социальных взаимоотношений помогает свести до минимума моменты непонимания и неловкости. Так, индивидуалистам, оказавшимся в коллективистской культуре, следует:

- избегать конфронтации;
- интересоваться положением людей в групповой иерархии;
- обозначать собственное социальное положение.

Коллективистам, попавшим в страну с индивидуалистской культурой, следует свободней, чем обычно:

- критиковать;
- переходить прямо к делу;
- демонстрировать свои умения и достижения;
- придавать больше значения личным качествам собеседника, нежели его социальному положению и принадлежности к той или иной группе.

Характеристики, связанные с мужественными признаками, символизируют тенденцию к догматическим и конкурирующим порядкам, а женственные характеристики – к порядкам, ориентированным на обучение и улучшение качества жизни и

отношений в корпорации. Мужчинам намного легче дается директивный, проблемно-ориентированный стиль руководства, а женщинам – стиль социального лидера, создающего «дух команды». Мужской стиль общения выдает заботу о независимости, а женский – о взаимной зависимости.

В культурах с высоким показателем мужественности особое значение приобретают успех и профессиональные достижения, которые отражают общественный статус личности. Роль полов строго определена. В культуре с преобладанием женского начала – качество жизни важнее статуса. Люди часто демонстрируют симпатию по отношению к неудачнику. В обществах с преобладанием женских ценностей люди не придают большого значения одежде. Например, по тому как одеты большинство скандинавов любого возраста вне рабочего дня очень трудно определить их социальный статус. Во Франции или Бельгии, люди среднего возраста гораздо более элегантно одеты, по манере одеваться посторонний может легко определить каково общественное положение данного человека (высокий показатель мужественности).

В странах с высокими показателями мужественности, как Германия, в рекламе моющих средств, вряд ли можно увидеть мужчину, чувствующего себя комфортно на кухне. Даже если мужчина становится главным персонажем рекламы моющих средств в этой стране, он ведет себя скорее как «слон в посудной лавке», пока на помощь ему не приходит женщина. В Голландии, стране с феминистической культурой, в рекламе моющих средств и товаров по уходу за ребенком мужчины участвуют наравне с женщинами, и их действия естественны и они не являются предметом насмешек для других. Обязанности по ведению домашнего хозяйства распределены более равномерно между мужчинами и женщинами в обществах с феминистической культурой.

Таким образом, по итогам приведенной теории можно выделить следующее: корпорации с высокой дистанцией власти имеют склонность к большему числу уровней иерархии (верти-

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

кальная дифференциация), более жесткому контролю над персоналом и более централизованному процессу принятия решения.

В организациях с высоким уровнем предотвращения неуверенности будет просматриваться тенденция к созданию более формализованной системы правил и процедур. Менеджеры будут избегать риска и мотивировать сотрудников на стабильность и защищенность. Роль лидера в корпорации будет сводиться к планированию работы корпорации, координации и контролю.

В организациях с высокой коллективной ориентацией может быть отдано преимущество для групп, как противопоставление процессу индивидуального принятия решения. Консенсус и кооперация будут более значимыми, чем индивидуальная инициатива и усилие. Мотивация будет происходить от чувства принадлежности к группе. Роль лидера в таких культурах – делать авансы и поддерживать атмосферу возможности групповых усилий и интеграции и создавать групповую культуру.

В более женственных культурах роль лидеров состоит в том, чтобы гарантировать работникам благосостояние и культивировать отношения социальной ответственности.

На рис. 9.2 показана так называемая культурная карта, которая демонстрирует соотношение двух показателей культурных отличий по модели Г. Ховстеда – дистанция власти (ДВ) и предотвращение неуверенности (ПН).

Третья модель была предложена Т. Дилом и А. Кеннеди в 1982 г. в книге «Корпоративные культуры. Обычаи и церемониалы корпоративной жизни». Они все виды корпоративной культуры свели к четырем основным типам, которые характеризуются двумя признаками: степенью риска в соответствии с деятельностью корпорации и скоростью обратной связи (табл. 9.7).

Культура энергичных, жестких людей (tough-guy macho culture). Этот тип культуры присущ тем, кто постоянно рискует и имеет быструю обратную связь независимо от того правильные или неправильные решения он принимает.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Работа в команде здесь не важна и каждый коллега расценивается как потенциальный соперник. При этом типе культуры игнорируется ценность сотрудничества; здесь нет шансов учиться на ошибках. Люди, которым присуща эта культура, являются азартными игроками и действуют по принципу «все или ничего». Примером такой культуры могут быть крупные рекламные компании, дорогостоящие конструкторские проекты, высокобюджетные фильмы.

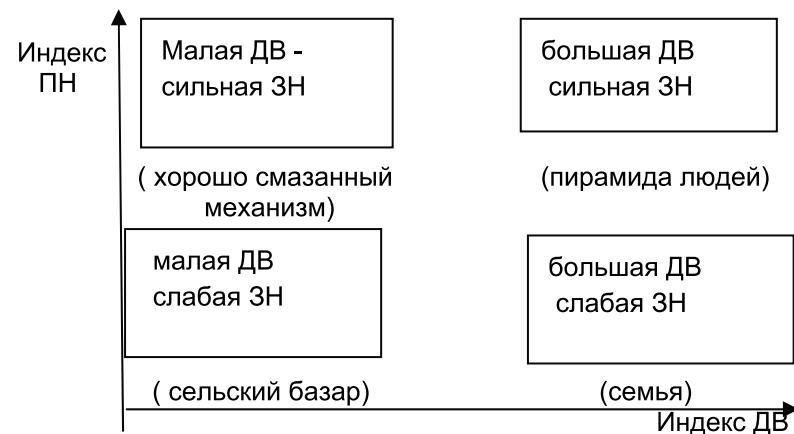


Рис. 9.2. Культурная карта корпорации

Культура соответствия усердной работы отдыху (work-hard/play-hard culture). В этой культуре поощряются мало рискующие работники, и ожидается быстрая обратная связь. Здесь активность является залогом успеха. Вознаграждения выдаются за упорство и способность находить недостатки и устранять их. Работники дружелюбно настроены друг к другу, работают в команде и стремятся к процветанию фирмы. Примерами могут служить торговые корпорации всех типов, включая розничную торговлю, личные продажи и торговлю товарами широкого потребления.

Табл.9.7

Модель организационной культуры

		Степень риска	
		Высокая	Низкая
Скорость обратной связи	быстрая	Культура энергичных, жестких людей (tough-guy macho culture)	Культура соответствия усердной работы отдыху (work-hard / play-hard culture)
	медленная	Культура риска собственной компанией (bet-you-company culture)	Процессуальная культура (process culture)

Культура риска собственной компанией (the bet-your company culture). Эта культура характеризуется принятием высоко рискованных решений, причем к моменту, когда становятся известны результаты, проходит много времени. Окружающей средой всегда оказывается давление на принятие правильного решения. Примерами являются финансовые, нефтяные, инвестиционные компании и строительные фирмы.

Процессуальная культура (process culture). Для этой культуры характерен низкий риск вместе со слабой обратной связью. Работники должны сосредоточиться на самом производстве продукции, а не на результатах. В такой атмосфере они чувствуют себя уверенными и защищенными. Процветают порядочные, пунктуальные и внимательные люди. Примерами являются банки, страховые компании, государственные и коммунальные предприятия.

Часто эти типы культуры невозможно применять в организациях, не изменив их. В частности, в корпорациях может быть смешанный тип культуры.

Модель культуры, предложенная М. Молом, позволяет, используя различные варианты построения корпорации и стилей лидерства, сформировать четыре культурных архетипа:

Индийское племя;

Кавалерийский корпус;

Фанаты;

Мафия.

По мнению Мола такая типология является полезной при анализе стиля корпоративного поведения.

Индийское племя – такой тип организационной культуры, который объединяет в себе органическую структуру корпорации с индивидуальным стилем лидерства. Такую организацию возглавляет преемственный руководитель – вождь. Он действует на основе кланового духа, который зависит от традиций, прецедентов, исторической памяти. Логотип корпорации такого типа – тотемный шест, архетип – родственная компания.

Кавалерийский корпус – объединяет системную организацию с индивидуальным лидерством. Такая организация возглавляется командиром, который осуществляет свои полномочия с позиций легальной и централизованной власти. Организация основана на определенных процедурах и инструкциях, а также на стройной системе тренингов. Их логотип – скрещенные мечи на флаге, архетип – многонациональная компания.

Фанаты – объединяет систематическую организацию с групповым стилем лидерства. Это – хорошо организованная и легально действующая группа специалистов с четко определенными целями. Они избирают руководителя – шерифа, который пребывает в этой должности в зависимости от качества собственного выполнения работы и поддержки группы. Их логотип – звезда шерифа, архетип – большая бухгалтерская или консалтинговая фирма.

Мафия – организация, которая объединяет в себе черты органической структуры и группового лидерства. Она действует на основе коллективной власти, группового принятия решений и распределения прибыли. Сама организация преимущественно неструктурирована, спонтанна, зависит от межличностных отношений. Лидеры появляются на короткий срок. Архетип такой корпорации – новые партнерства в сфере инноваций и высоких технологий.

Майк Бурке (Франция) предложил классификацию существующих культур корпорации, основанную на особенностях взаимодействия корпорации с внешней средой, ее размеров и структуры, мотивирования персонала и т. д. Он выделил восемь основных типов.

1. «Оранжевые» характерны для государственных учреждений, которые не интересуются изменениями внешней среды. Персонал слабо мотивирован, что связано с бюрократичностью, конформизмом и т.д. Эта система направлена на сохранение существующего положения дел.

2. «Собиратели колосков» – это предприятия, в большинстве своем мелкие и средние, стратегия которых зависит от случая. Их структуры анархичны, а функции расплывлены. Основой системы ценностей является уважение к руководителю. Как правило, эти предприятия находятся в трудном положении и вследствие этого не могут мотивировать персонал.

3. Культура «огорода» – типичная для французских предприятий модель. Они имеют пирамидальную структуру. Подобные предприятия стремятся к сохранению доминирующих позиций на традиционном рынке, используя испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне.

4. Культура «французского сада» – несколько измененный под влиянием американского опыта вариант культуры «огорода». Распространена на крупных предприятиях. Примером может служить хорошо известная фирма ИВМ, имеющая бюрократизированную структуру, где к людям относятся, как к винтикам, необходимым для функционирования системы.

5. Культура «крупных плантаций» – характерна для крупных предприятий, имеющих 3–4 иерархических уровня. Их отличительной чертой является постоянное приспособление к изменениям окружения, поэтому гибкость персонала всячески поощряется. Степень его мотивации достаточно высока.

6. Культура «лианы» – это сокращенный до минимума управленческий персонал, широкое использование информатики, ориентация каждого работника на требования рынка, высокое чувство ответственности на всех уровнях, что обеспечивает высокую степень мотивации персонала.

7. Модель «косяка рыб» – это предприятия, характеризующиеся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно меняющие структуру и поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала.

8. Культура «кочующей орхидеи» присуща различным рекламным агентствам и консультационным фирмам, которые, исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому. Они имеют неформальную, постоянно меняющуюся структуру, ограниченное количество работников. Их цель – предложить единственный в своем роде товар. Степень мотивации персонала относительно низка.

Модель Г. Лейна и Дж. Ди Стефано (Lane, H.W., Di Stefano J.J.) посвящена определению влияния национальных особенностей на корпоративную культуру. В ее основе лежит предположение, что существуют базовые переменные, национальные вариации которых непосредственно обуславливают соответствующие характеристики определенной корпоративной культуры.

Ими было выделено шесть переменных, которые в модели определяются как «вариации в ценностных ориентациях» (табл. 9.8):

- отношение человека к природе;
- ориентация во времени;
- вера в природу человека;
- ориентация на деятельность;
- отношения между людьми;
- ориентация в пространстве.

Табл. 9.8.

Модель Г. Лейна и Дж. Ди Стефано

Переменные	Значение вариаций в ценностных ориентациях		
Отношение человека к природе	Подчинение природе	Гармония с природой	Господство над природой
Ориентация во времени	Жить прошлым	Жить теперешним	Жить будущим
Вера в природу человека	Человека нельзя изменить	Человека можно изменить	
	Человек первобытно «плохой»	Человек первобытно «нейтральный»	Человек первобытно «добрый»
Ориентация на деятельность	От деятельности важно получать удовольствие	В деятельности важен сам процесс деятельности	В деятельности важен результат деятельности
Отношения между людьми	На основе иерархических связей	На основе групповых связей	На основе индивидуальных связей
Ориентация в пространстве	Как член системы, ощущения принадлежности к коллективу	Сочетание умеренного индивидуализма с признанием принадлежности к коллективу	Крайний индивидуализм, ощущение своей уникальности и личности

- коммуникации;
- лояльность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

Табл. 9.9

Значение вариаций в ценностных ориентациях

Факторы переменной «Вера в природу человека»	Значение вариаций в ценностных ориентациях		
	Жесткая, основанная на «тотальном» контроле	Умеренная, базированная на опыте работы и управления	Гибкая, основанная на имеющейся информации о процессах деятельности
Система контроля			
Стиль управления	Автократичный, прямое руководство	Умеренный, консультативное руководство	Демократический, участие в руководстве
Стиль управления	Автократичный, прямое руководство	Умеренный, консультативное руководство	Демократический, участие в руководстве
Организационный климат	Противостояние, заключение контракта / соглашения	Компромисс, уступки	Сотрудничество, неформальная кооперация

Значение соответствующих вариаций, например, относительно веры в природу человека помогает менеджменту определить наиболее оптимальную систему контроля, внести изменения в стиль управления и характеристики организационного климата (табл. 9.9).

В. Сате выделил семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность:

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;

При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре – со вторым, внутренним уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит

от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других – внутренняя конкуренция. Говоря другими словами, все зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистская или коллективистская.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени.

При рыночном механизме контроля полагаются в основном на цены. Лежащее в основе этого предположение заключается в том, что меняющиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в организации. Административный механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив. Клановый механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно из них исходят члены организации при осуществлении своих действий. Предполагается также, что работники достаточно привержены организации, знают, как действовать в рамках данной культуры. По мере роста и развития организации клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным.

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое – это отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе – разделяемые предположения обеспе-

чивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нем шока.

Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других – наоборот.

Индивид чувствует себя посвященным организации тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

Восприятие индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае клиент может серьезно пострадать.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение «старой» культурой.

Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» **Т. Питерс** и **Р. Уотермен** обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

- 1) вера в действия;
- 2) связь с потребителем;
- 3) поощрение автономии и предприимчивости;
- 4) рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- 5) знание того, чем управляешь;
- 6) не заниматься тем, чего не знаешь;
- 7) простая структура и немногочисленный штат управления;
- 8) одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

Вера в действия. Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их непринятию.

Связь с потребителем. Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя составляет сердцевину организационной культуры таких фирм.

Автономия и предприимчивость. Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, «делятся» на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй о своих собственных героях.

Производительность зависит от человека. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям

с уважением ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

Знай то, чем управляешь. В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний считается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

Не занимайся тем, чего не знаешь. Данное положение относится к разряду одной из важных характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не признают диверсификации в сторону от основного бизнеса.

Простые структуры и мало управленцев. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов.

Одновременная гибкость и жесткость в организации. Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает с компанией и интегрирует в нее. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регламентирующих правил и процедур. Поощряется новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

Модель Т. Парсонса. В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в

модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL:

- adaptation (адаптация);
- goal-seeking (достижение целей);
- integration (интеграция);
- legiacy (легитимность).

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Модель Квина-Рорбаха. Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. В развитие модели AGIL было предложено рассматривать это влияние не в одном, а в трёх измерениях. Поэтому использовалась модель так называемых «конкурирующих ценностей».

Данная модель включает следующие три измерения:

Интеграция – Дифференциация: относится к проектированию работ и организации в целом. Данное измерение указывает

на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитают стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения).

Внутренний фокус – Внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству её внутренних дел (скоординированность и удовлетворённость работников), либо к укреплению положения организации во внешней среде.

Средства /Инструменты – Результаты /Показатели: измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), а с другой, на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.).

В этой модели учитываются следующие четыре подхода:

1 – подход «человеческих отношений», отражающий состояние поддержания системы социальных отношений, обязательств людей, децентрализации, дифференциации через развитие сплочённости и квалификационных навыков у работников;

2 – подход «открытой системы», отражающий состояние децентрализации и дифференциации, роста и адаптации, улучшения конкурентной позиции для всей организации через концентрацию на развитии гибкости и способности к приобретению необходимых ресурсов;

3 – подход «рационально-целевой», отражающий усиление конкурентной позиции организации в целом, максимизацию результатов, централизацию и интеграцию через акцентирование внимания на планировании, эффективности и производительности;

4 – подход «внутренних процессов», отражающий состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания системы социальных отношений через распределение информации и укрепление стабильности и порядка.

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Согласно теории **Р. Акоффа** можно выделить следующие типы культур как отношение власти в организации (рис. 9.3).

В качестве примеров данных типов культур можно привести следующие типовые примеры корпораций:

1 – традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой;

2 – институты социальных и других услуг (лечебные и учебные заведения);

3 – кооперативы, творческие союзы, клубы;

4 – организации, управляемые «по целям» или «по результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды».

В любой организации её работники склонны участвовать в следующих процессах:

- выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;
- разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
- находить объяснение успеху и неудаче в достижении целей.

		Степень привлечения работников к установлению целей в организации	
		низкая	высокая
Степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей	высокая	<i>Отношения автократии – корпоративный тип культуры</i>	<i>Отношения «доктор-пациент» - консультативный тип культуры</i>
	низкая	<i>Отношения автономии – «партизанский тип культуры»</i>	<i>Отношения демократии – предпринимательский тип культуры</i>

Рис. 9.3. Типы культур как отношение власти в организации.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Отмечено, что работники нуждаются в развитии приемлемых способов доведения до представителей внешней среды информации о своих реальных возможностях, преимуществах и успехах. Некоторые компании организуют для этих целей поездки своих сотрудников и на предприятия заказчиков, и на предприятия поставщиков.

Важно также, чтобы коллектив знал о том, когда можно допустить неудачу. Для этого отдельные компании при разработке новых проектов устанавливают рубежи, на которых по причине неудачи проект сворачивается. Это официально предусматривается проектным документом, так что все знают об этом.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами коллектива. Этот процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультуры), так и ко всему коллективу организации. Нередко это ведёт к дифференциации организации.

На всех стадиях развития организации управленческая культура её лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации. В очень большой степени влияние лидера или основателя компании на формирование культуры проявляется, если он является сильной личностью, а организация только создаётся.

У. Оучи является автором широко известной концепции организации Z-типа, представляющей собой попытку соединения преимуществ двух, достаточно различных культур (японской и американской). Такой синтез, по его мнению, дает возможность создания нового сверхэффективного варианта организационной культуры, которому должна следовать корпорация. Своё исследование У. Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры:

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

- обязательства организации по отношению к своим членам;
- оценка выполнения работы;
- планирование карьеры;
- система контроля;
- принятие решений;
- уровень ответственности;
- интерес к человеку.

Эти семь сравниваемых переменных представлены в табл. 9.10.

Обязательства по отношению к работникам. Согласно У.

Оучи, все три типа организации ценят низкий уровень текучести кадров. Увольнения применяются только в безвыходном положении.

Однако то, как поддерживается эта культурная ценность, различается в этих трех типах организаций. Если в Японии в этих целях чаще используется система пожизненного найма, то американские фирмы традиционно ориентируются на краткосрочный найм, предоставляя индивиду свободу выбора. Хотя на практике большинство американских рабочих и служащих строят свою жизненную карьеру, меняя небольшое количество компаний.

*Таблица 9.10
Модель организации типа «Z» У. Оучи*

Культурные переменные	Характеристики японских компаний	Характеристики американских компаний типа «Z»	Характеристики типичных американских компаний
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	С широкой специализацией	С умеренной специализацией	С узкой специализацией

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Культурные переменные	Характеристики японских компаний	Характеристики американских компаний типа «Z»	Характеристики типичных американских компаний
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

Оценка выполнения работы. Все три типа организаций проводят эту работу, используя как количественные, так и качественные измерители. Однако временной лаг и его влияние на карьеру имеют различия. Так, в «чисто» американской фирме ценится быстрое продвижение, основанное на оценке работы с помощью множества количественных измерителей.

Планирование карьеры. Количество выполняемых в процессе прохождения карьеры функций значительно отличает японского и американского менеджеров. «Третий» путь предлагает разнообразить карьеру менеджера в рамках трех – пяти функций.

Система контроля. Без контроля не обходится ни одна организация. Однако каждая организация решает это по-своему. Если типичная американская фирма имеет четкую, ясную и достаточно формальную систему отчетности, то для «идеальной» модели предлагается в основном японский подход, когда контроль осуществляется через неформальные и менее структурированные механизмы. Одним из наиболее эффективных механизмов является организационная культура.

Принятие решений. Предпочтение отдается японскому варианту, когда решения в организации принимаются на уровне группы и на консенсусной основе (все в основном согласны и принимают решения к исполнению).

Уровень ответственности. Несмотря на преимущества группового консенсусного решения, модель У. Оучи предлагает для американской фирмы типа «Z» сохранять ответственность на индивидуальном уровне. В этом случае предполагается, что две разные культурные ценности (групповое решение и индивидуальная ответственность) должны «уживаться» друг с другом. Предполагается, что во многих случаях через механизм участия в управлении традиционно сохраняется последнее слово в решении за менеджером. Индивидуальность сотрудника при этом страдать не должна.

Интерес к человеку. Следуя японскому подходу, У. Оучи предлагает в варианте «Z» рассматривать личность в организации шире, чем просто работника, проявлять интерес к его домашней жизни, увлечениям, вере, желаниям, опасениям и вдохновению. Типично американский подход видеть в индивидуальности только работника ограничивает возможности управления человеком в организации.

Модель У. Оучи получила на практике применение на ряде японских автомобильных заводов фирм «Тойота» и «Ниссан» в США. В тех случаях, когда компании систематически инвестировали в своих работников и их работу на протяжении длительного периода времени, наблюдались постепенные и значительные улучшения.

Примеры организационных культур.

Пример.1. Один из крупнейших банков Европы знакомит своих работников с основными положениями философии корпорации следующим образом:

1. Внутри банка не должно быть сюрпризов.
2. Банк ценит и поощряет хороших исполнителей.
3. Банк допускает разумный риск.
4. Социальные и инновационные идеи будут поддержаны.
5. Недобросовестные увольняются немедленно.
6. Поддерживается участие в общественной деятельности.

7. Банк хочет знать суть Ваших проблем.

Составной частью организационной культуры этого банка являются внутренняя программа продвижения по службе, которая предполагает информирование о свободных должностях и возможностях бороться за занятие вакантного места, и программа помощи служащим и их семьям, охватывающая семейные, личные, психологические, финансовые, правовые, медицинские проблемы.

Пример 2. Российская фирма «Компьютерные системы для бизнеса» (Computer Systems for Business International Eastern Europe- CSBI EE), работающая в области информационных технологий и являющаяся членом группы Computer Systems for Business (Великобритания), в документе «Управление CSBI EE» перечисляет те ценности, которыми предлагается руководствоваться ее членам в своей деятельности:

- удовлетворение клиентов;
- добропорядочность по отношению к клиентам, к фирме, к коллегам и сотрудникам. Способность к изменениям и постоянному развитию. Стремление к постоянному развитию;
- забота о финансовом успехе фирмы (высокие доходы, низкие расходы);
- признание успеха /вклада в успех подразделения, фирмы;
- заинтересованность в реализации порученных функций;
- использование потенциала сотрудников фирмы;
- взвешенное развитие при сохранении принятых ценностей;
- командная работа.

Пример 3. На предприятии «Восход» требуется создать атмосферу открытости и справедливости. Основными принципами организационной культуры в этом случае являются:

- продвижение по службе работника происходит на основе его возможного личного вклада в работу предприятия;
- оплата труда – по реально достигнутым результатам;
- правила дисциплины и привилегии, связанные с работой на предприятии, известны всем и распространяются на всех членов корпорации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Объясните, что понимается под термином «корпоративная культура».

2. В чем проявляется отличие между так называемыми внутренней и внешней культурами корпорации?

3. Как вы думаете, почему менеджеру не следует подчеркивать свою роль надзирателя?

4. Охарактеризуйте известные Вам разновидности корпоративной культуры, которая из них на Ваш взгляд есть основной?

5. Каким образом менеджерам удастся вызвать у рабочих доверие к изменениям при приеме на работу в качестве претендентов, выделить тех, кому присущий «инстинкт изменений»?

6. Почему корпорации в последнее время при проведении инновационной политики втягивают не только своих непосредственных рабочих, но и все чаще прислушиваются к мыслям потребителей и поставщиков?

7. Что понимается под доминирующими этическими нормами, ценностями и традициями корпорации и почему им отводится огромное значение в большинстве процветающих организаций?

8. Чем чреват высокий уровень удовлетворенности сотрудников фирмы, каковы ее следствия и как можно «разжечь огонь» для ее устранения?

9. Что такое суггестия и в чем состоит ее преимущество перед административным принуждением?

10. Какая модель корпоративной культуры учитывает такие показатели, как отношения между людьми и отношения к природе?

11. Какая модель корпоративной культуры учитывает такие показатели, как легитимность и адаптация?

12. Какая модель корпоративной культуры по Дилу и Кеннеди характеризуется высокой степенью риска и высокой скоростью обратной связи?

13. Какой показатель модели Г. Ховстеда показывает то, насколько мы уверены в завтрашнем дне и в своем продвижении по иерархическим ступенькам?

14. Какой тип культуры в модели Р. Харрисона проявляется в небольших предпринимательских организациях?

15. В какой модели корпоративной культуры учитывается такой показатель, как обязательства организации по отношению к своим членам?

16. Кто предложил учитывать в моделях корпоративной культуры такой показатель, как степень привлечения работников к установлению целей в организации?

ТЕМА 10. ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Если Вы видите черепашку на заборе, то понимаете, что ей помогли туда взобраться.

А. Хейли

10.1. Группы и их роль в деятельности организаций

Эффективность деятельности организации определяется не только усилиями отдельных людей, а в большей степени результативностью их совместной деятельности. Человек выполняет свои обязанности во взаимодействии с другими, являясь членом группы, в рамках которой он работает. Однако для достижения эффективных результатов совместной деятельности необходимо правильно выстроить взаимоотношения в группе, научить всех ее членов навыкам совместной работы, а также уметь объединять и концентрировать усилия на решении общих задач.

Принадлежность к группе может быть:

- врожденной;
- приобретенной;
- отображением факта владения ресурсами и общественным положением.

Группа – это относительно обособленное объединение определенного количества людей, взаимодействующих, взаимодействующих и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого (рис. 10.1).

Реальные группы характеризуются наличием непосредственных контактов в совместной деятельности: группа сту-

дентов, футбольная команда, коллектив вузовской кафедры, воинское подразделение.

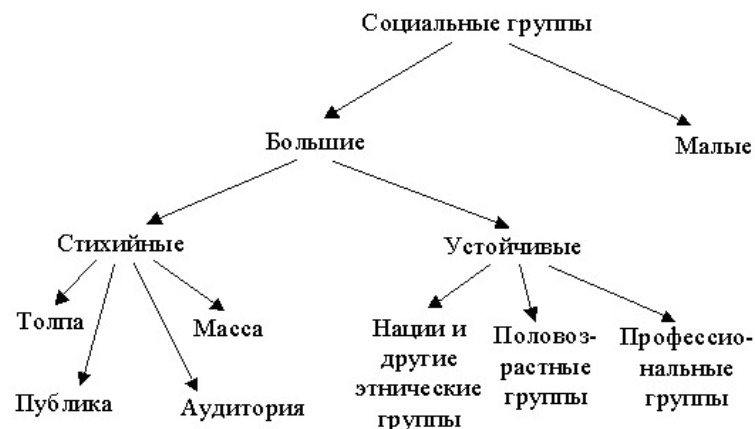


Рис. 10.1 Классификация социальных групп

Большие реальные группы подразделяются на несколько контактных групп (по 5-7 человек), из которых складываются наиболее тесные личные взаимодействия.

Условные группы – это объединения людей по какому-то общему условному признаку, не предусматривающее реальных контактов между ее членами, например, по профессиональному (инженеры, юристы), возрастному (подростки и юноши), по национальному, половому и иному признаку. Люди, включаемые исследователями в эти группы, не имеют никаких прямых контактов и могут никогда не встречаться, ничего не знать конкретно друг о друге. Они взаимодействуют с другими людьми в присущих им реальных группах, и именно по характеру имеющихся контактов они включаются в определенного вида условные группы.

По количественному признаку выделяю малые и большие группы.

Малая группа – это совокупность людей, совместно выполняющих определенную целенаправленную деятельность и имеющих непосредственные контакты в соответствии с характером решаемых задач (технических, экономических, научных и др.). Примером малых групп может служить экипаж самолета, производственная бригада, спортивная команда, студенческая группа, семья и т. п. Малая группа обычно включает в свой состав от 2 – 3 до 30 – 40 человек.

Общение и взаимодействие людей в разных видах деятельности осуществляется преимущественно именно в малых группах, где возможны непосредственные активные контакты в решении деловых, бытовых, специальных профессиональных вопросов. Изучение деятельности малых групп основано на следующих принципах:

- малая группа рассматривается как целостная система, состоящая из некоторого множества относительно независимых элементов – конкретных людей;
- свойства группы как системы не сводимы к простой сумме свойств составляющих ее лиц и в своей деятельности имеет «свое лицо», т. е. является особым качественным образованием;
- основным объектом анализа при изучении малых групп являются особенности взаимосвязи людей, обуславливающие эффективность целостного функционирования всей группы в решении общих задач.

ПРИМЕР. «По сути дела находиться в одиночестве для людей не характерно, это, скорее, исключение из правил. Таких людей называют отшельниками, нелюдимами. А вспомните муки одиночества Робинзона Крузо на необитаемом острове и его радость встречи с Пятницей. Все это говорит о том, что человек – существо общественное, стремящееся находиться среди себе подобных».

Рогов Е.И., Психология группы, М., «Владос», 2005 г., с. 11.

Зарубежные и отечественные ученые в результате продолжительного изучения малой группы пришли к выводу, что ей обязательно должны быть присущи следующие конкретные черты и признаки [3]:

- наличие двух и более людей;
- осуществление определенных контактов и общение между ними;
- наличие общей цели и совместной деятельности; возникновение взаимных эмоциональных и других связей;
- проявление чувства принадлежности к данной группе; осознание членами группы себя как «Мы», а других как «Они»;
- формирование приемлемых для всех членов группы общих норм и ценностей;
- функционирование качественной организационной структуры и системы руководства (власти);
- наличие достаточного времени взаимного существования людей.

Длительность существования малой группы может быть различной. Так, группа может быть создана для выполнения какого-либо конкретного задания и существует лишь на протяжении его выполнения (например, ремонтная бригада). Но она может быть и относительно постоянной (производственная бригада, семья, группа операторов АСУ). Одним фактором, влияющим на эффективность деятельности малой группы, является ее величина, т. е. количество включенных в нее работников. Для каждого конкретного задания существует оптимальное количество исполнителей, т. е. количество, при котором достигается оптимальная эффективность. Эффективность оказывается ниже и в том случае, если она больше оптимальной. Это соответствует правилу: «один в поле – не воин, а у семерых нянек дитя без глаза».

Но дело не только в численности группы, но и в том, как она организована, как распределяются в ней функции людей, как исполнители связаны между собой. Для решения конкретных производственных, оперативных и иных задач считается опти-

мальной малая контактная группа в количестве 5 – 7 человек. В такой группе сотрудники имеют возможность для реального взаимодействия, а со стороны руководителя это облегчает контроль за работой группы, так как указанное количество соответствует объему внимания и оперативной памяти человека.

В зависимости от конкретных задач возможны различные варианты функциональной организации группы: «цепочка», «звезда», «круг», «сеть».

Группа организуется по принципу «цепочки» в том случае, когда задача решается путем последовательного выполнения ряда операций, и каждая операция поручается отдельному работнику (например, бригада на конвейере).

Если операции выполняются сотрудниками параллельно и независимо друг от друга, а их планирование и координация осуществляется каким-то определенным лицом, то функциональная структура группы представляет собой «звезду».

Если процесс организован циклически, т. е. так, что составляющие операции последовательно выполняются разными сотрудниками, но при этом завершающая операция одного цикла является начальной для другого цикла, то функциональная структура группы образует «круг».

В том случае, когда по ходу работы все члены группы связаны друг с другом, ее функциональная структура образует «сеть» (полную или неполную).

Существуют и минимальные по количеству членов микрогруппы – «диады» и «триады».

В системах управления малая группа выступает как коллективный субъект деятельности, ведущую роль в котором играют информационные связи между членами группы, определяемые ее функциональной организацией.

Малые группы следует рассматривать также как и микросистемы, которые в свою очередь выступают как микрокосмы более крупных социальных объединений. Поэтому изучение малых групп – источник эффективных умозаключений о социальных системах вообще.

Однако, существуют группы, которые не попадают не под одно из приведенных определений типов – они называются *специфическими. Специфические группы:*

- комитеты;
- кружки качества;
- самоуправляющиеся группы.

Комитеты в корпорации создаются для выполнения следующих действий:

- решения проблем;
- выработки рекомендаций к действию;
- генерирования идей;
- принятия групповых решений.

Комитеты обычно страдают от отсутствия хорошего лидера и обычно созданы из конкурирующих между собой работников.

Кружки качества являются добровольными рабочими ячейками, чья деятельность направлена на улучшение качества производимой продукции/предоставляемых услуг, условий труда и досуга сотрудников фирмы.

Самоуправляющиеся группы характеризуются следующим:

- отсутствие главного (менеджера);
- еженедельные совещания;
- от 3 до 30 человек;
- проблемы решаются групповым голосованием;
- значительно увеличивается эффективность работы в сфере услуг.

Описывать группы и команды имеет смысл только в отношении к короткому отрезку времени. Это образования растут и умирают по своим законам. Они постоянно изменяются и чаще всего в ту или иную сторону, то слишком быстро, то слишком медленно.

У всех групп есть один общий признак: их члены взаимодействуют. Поэтому группу можно определить как сообщество, состоящее из двух или более взаимодействующих и взаимовлияющих друг на друга индивидов. Более того, члены группы воспринимают себя как «мы» в отличие от «они».

Группа может образоваться по множеству причин – для того, чтобы ее члены могли ощущать свою принадлежность к чему-то, для получения друг от друга какой-то информации, для того, чтобы получить от кого-то одобрение, или для достижения определенной цели, для защиты и т.д.

В любой длительно существующей профессиональной группе рано или поздно неизбежно вырабатывается свой профессиональный сленг, жаргон. Так, широко известен жаргон студентов, артистов, компьютерщиков, военных и т.п.

Как правило, сленг служит экономии речевых усилий при общении между «своими» и указывает на принадлежность говорящего к определенной профессиональной группе.

Достаточно часто оценка людей при приеме на работу и повышении по службе основывается главным образом на их способности выполнять работу. Компетентность ценится настолько высоко, что даже законодательные и правовые действия последних лет были направлены на то, чтобы сделать высокую оценку деловых качеств общественной нормой. Однако данная оценка далека от универсальности. Во многих культурах компетентность находится на втором месте, и убежденность в том, что какой-либо другой критерий может быть перед компетентностью, так же сильна в этих культурах, как вера в компетентность в США. То, какому фактору придается первостепенное значение, будет в большой степени влиять на право занимать определенную должность или получать определенное вознаграждение.

Чем более эгалитарным, открытым, является общество, тем меньшее значение придается прирожденному членству в группе при получении вознаграждений. Но иногда распределения на группы фактически выливается в преследование по закону. Иногда членство в некоторых группах мешает большим группам людей получить подготовку, которая дала бы им равную квалификацию. В странах со слабой государственной системой народного образования элитные группы посылают своих детей в частные школы, в то время как другие дети

получают образование более низкого качества в государственных школах.

Зачастую возникает ситуация, когда человек свои ценности и нормы соотносит с ценностями и нормами какой-либо группы и выбирает эту группу в качестве эталона для собственного поведения. Такие группы называются референтными группами.

*Примеры профессионального сленга
в различных группах:*

Бродячий тренер – тренер, готовый читать любой курс. Качество – всегда гарантированно низкое. Можно смело рекомендовать конкурентам.

Включать звезду – термин пришел из среды шоу-бизнеса, но с полным правом может применяться и в отношении бизнеса.

Выгорание бренда – полужаргонный термин маркетологов. Обозначает ситуацию, когда, например, под брендом «психологический тренинг» в крупных городах всё труднее продавать бизнесменам услуги тренеров, не всегда компетентных в реалиях бизнеса.

Деклассированная профессура – в отличие от нормальной профессуры, занятой делом, готова читать всё что угодно. Качество – такое же, как у Бродячего тренера, но дороже.

Инвестиции в бардак его увеличивают – фирменная поговорка консалтинговой фирмы «ТРИЗ-ШАНС», родившаяся из наблюдения ряда бизнесов.

Книжное пьянство – стойкое влечение вычитать «главный секрет бизнеса» в книжках «про не нашу жизнь».

Повесить шкуру на стену – отработать с престижным Заказчиком для пополнения списка отзывов от известных фирм-клиентов.

Ситцевый заказ – элементарный, простой тренинг или проект.

Схантить – от английского слова «hunt», означает «переманить специалиста».

Референтная группа (от англ. refer – относиться) – социальная группа, по отношению к которой индивид чувствует свою принадлежность, с которой он себя идентифицирует. При этом реально принадлежать он может совершенно к другой группе. Ведущим признаком референтной группы могут выступать экономические, политические, культурные или профессиональные атрибуты. Референтные социальные группы представляют собой реальные или воображаемые социальные общности, с которыми отдельные индивиды сравнивают себя как с эталоном, на нормы и ценности которых они ориентируются в своем поведении. Референтные социальные группы могут быть как группами, к которым индивид принадлежит в данный момент, так и группами, к которым он стремится, или же принадлежал когда-то, но сохранил старые привычки и поведенческие стереотипы.

Референтные группы делятся на нормативные и сравнительные социальные группы.

Нормативные референтные группы сами выступают источником норм для индивида. Для того, чтобы они могли осуществлять внедрение собственных норм в жизнь человека, необходимо, чтобы он был их членом. Не имеет большого значения, может ли член данной группы выйти из нее беспрепятственно, или нет, все равно влияние нормативных групп будет распространяться на их членов или на тех, кто признает себя таковыми.

Для того чтобы соотносить себя со сравнительной социальной группой, не обязательно быть ее членом. Сравнительная группа выступает не источником норм для индивида, а эталоном, зеркалом, через которое он может оценить свое поведение или поведение других.

Одна и та же социальная группа для разных индивидов может выступать и как нормативная, и как сравнительная, только в первом случае индивид должен быть членом социальной группы, а во втором – только сравнивать себя с ней.

Хотя имеется бесчисленное количество способов определения принадлежности к группам, наибольшее значение имеют три из них: деление по полу, возрасту и родственному состоянию. Про-

веденное в международном масштабе сравнительное исследование показало, насколько широко распространены эти группы и как они влияют на положение человека в обществе.

Группы играют важную роль в организациях. Менеджеры всех уровней должны знать особенности возникновения, функционирования групп и возможные варианты управления ними, поскольку формирования групп неизбежно, и они существенно влияют на поведение всего персонала организации. Изучения групповой динамики необходимо для того, чтобы:

- сделать работу группы более эффективной;
- предотвратить нежелательные конфликты;
- получить большее удовлетворение от работы в составе группы.

Можно выделить следующие уровни развития групп:

- диффузные группы – взаимоотношения в них опосредуются только симпатиями и антипатиями;
- ассоциация – группа, где преобладают личные, а не групповые цели;
- корпорация – группа, в которой отношения опосредуются значимыми целями;

В менеджменте традиционно выделяют два класса групп:

- формальные;
- неформальные.

Формальные группы – это группы, которые созданы по приказу руководителя для выполнения конкретных производственных или управленческих функций. В основу формирования таких групп положено разделение труда по вертикали (уровни менеджмента) и по горизонтали (подразделения, отделы, службы). Примером формальной группы является кафедра в университете, отдел маркетинга на предприятии, совет директоров и прочие.

Характер взаимоотношений в формальных организациях всегда связан с административно-правовой регламентацией, что зафиксировано в специальных инструкциях, приказах, различных нормативных актах.

Существует три типа формальных групп:

- командная (группа руководителей);
- рабочая (целевая);
- комитеты.

Командная группа руководителя состоит из руководителей и их непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями.

Производственная (рабочая, целевая) группа состоит из лиц, которые вместе работают над одним заданием.

Комитеты – это особые виды групп, которым предоставлены полномочия для выполнения определенной задачи или комплекса задач. Это может быть, например, совет директоров. В современных публикациях можно выделить, по меньшей мере, три основных ролевых типа советов директоров: «сторожевой пес», «опекун», и «пилот».

«Сторожевой пес» (watchdog) – портфель обязанностей совета включает «пакет тотального надзора». Такой совет осуществляет контроль деятельности организации во всех ее сферах.

«Опекун» (trustee) – такой совет применяет другой подход, который предусматривает выполнение им роли доверенного лица. Совет – «опекун» считает себя ответственным перед обществом, включая держателей акций, за активы, которые образуют стоимость компании.

«Пилот» (pilot) – такой совет активно участвует в направлении бизнеса корпорации.

Любая группа сначала объявляется в качестве формальной, а затем наполняется конкретными индивидами, способными решать производственные задачи. Эти люди как раз и образуют неформальную группу на основе реального взаимодействия друг с другом.

Неформальные группы – это такие группы, создания и функционирования которых руководством не предполагалось. Они возникают спонтанно. Особенности их структуры в значительной степени определяются уровнем, характером, интенсивностью неофициальных отношений людей, формирующихся на

основе эмоционального влечения и привязанностей. Такие привязанности могут быть следствием сходства в образовании, квалификации, возрасте, увлечениях и т.п.

Неформальная группа может возникать в ответ на несовершенство формальной структуры, тормозящей достижение общей цели. В неформальной организации лидер получает властные полномочия «из рук» членов группы, а не менеджмента; они не имеют никакого отношения к формальной командной цепочке, больше того, нередко вступают в конфликт с нею. Поскольку неформальная власть лидера зависит от отношения к нему сотрудников, она в отличие от официальной, не является стабильной.

По М. Мескону причины вступления людей в неформальные организации следующие:

- чувство принадлежности, как одно из наиболее сильных эмоциональных потребностей человека;
- помощь коллег друг другу, в результате которой дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий – необходимое руководство к действию;
- защита от враждебных, негативных проявлений внешнего окружения, потребность в которой ощущает каждый индивид;
- общение с целью иметь доступ к неформальному каналу поступления информации;
- тесное общение и симпатия. Люди часто присоединяются к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют.

Расхождения в формальных и неформальных организациях приведены в таблице 10.1.

В силу своей субъективной природы неформальная организация находится вне сферы контроля менеджмента. С другой стороны, каждый менеджер одновременно с должностными (формальными) властными полномочиями должен обладать и определенной личностной (неформальной) властью.

В теории менеджмента и психологии управления существует специальный термин, который позволяет отразить все процессы, происходящие в любой группе, – групповая динамика.

Групповая динамика – это целое направление, основоположником которого является Курт Левин. Именно ему принадлежит разработка конкретных приемов исследования групп, введением понятия «психологическая атмосфера в группе», «стили управления», «групповая динамика».

Таблица 10.1.

Расхождения формальных и неформальных организаций

Основа для сравнения	Неформальные организации	Формальные организации
Общие взаимодействия	Неофициальные	Официальные
Основные концепции	Власть и политика	Права и обязанности
Основное внимание направленное к	Человеку	Должности
Источник власти лидера	Исходит из группы	Делегируется руководством
Руководство и обращения	Нормы	Правила
Источник управления	Санкции	Вознаграждения и штрафы
Размеры	Включают в себе ограниченное число участников	Могут разрастаться до больших размеров

Групповая динамика – процессы взаимодействия членов группы для:

- образования в группе подгрупп по интересам;
- появления в группе лидеров и их уход;
- развития группы;
- изменения ролей членов группы;
- распада группы.

Групповая динамика – это не только научное направление, – это – процессы, посредством которых в группе уменьшается психическое напряжение каждого участника группы, процессы, приводящие к взаимному удовлетворению в результате взаимодействия в группе.

Групповая динамика – дисциплина, изучающая проблемы лидерства, коммуникаций и процессов принятия решений в группах.

Групповая динамика – совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов, присущих различным этапам развития группы. К явлениям групповой динамики относятся руководство и лидерство, принятие групповых решений, групповое нормообразование, формирование функционально-ролевой структуры группы, сплочение, групповое давление, конфликты, групповой социальный контроль – все процессы, влияющие на психологию поведения личности в группе.

Групповая динамика – область социальной психологии, изучающая совокупность психологических процессов в малых группах; наименование всей совокупности групповых процессов.

В современном понимании групповая динамика – это развитие или движение группы, обусловленное взаимодействием и взаимоотношениями членов группы, а также внешними воздействиями на группу (Кратохвил, 1978).

В понятие групповой динамики входят шесть основных элементов:

- цели группы;
- нормы группы;
- позиция ведущего;
- структура группы и проблема лидерства;
- сплоченность группы;
- фазы развития группы.

«Школа «групповой динамики» представляет собой наиболее «психологическое» направление в исследовании малых групп и связана с именем Курта Левина. Американский период деятельности Левина после эмиграции из Германии начался с создания

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

в Массачусетском технологическом институте специального Центра по изучению групповой динамики (после смерти К. Левина в 1948 г. Центр был перенесен в Мичиганский университет, где и существует по сей день). Направление исследований в этом центре опиралось на ряд теоретических идей Левина. Основная проблематика исследований сводилась к следующему: какова природа групп, каковы условия их формирования, какова их взаимосвязь с индивидами и другими группами, каковы условия их успешного функционирования. Большое внимание было также уделено проблемам образования таких характеристик группы, как нормы, сплоченность, соотношение индивидуальных мотивов и групповых целей, наконец, лидерство в группах».

10.2. Причины создания групп

Люди объединяются в группы в силу ряда причин. Существуют различные теории группообразования (таблица 10.2).

Группы, которые возникают и функционируют в организациях, проходят приблизительно одни и те же стадии группового процесса. Определяют такие стадии формирования группы, как:

- формирование;
- борьба;
- неполная интеграция;
- полная интеграция.

Таблица 10.2

Теории группообразования

Теории группообразования	Причины образования групп
1. Теория близости	Пространственная и географическая близость

ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Теории группообразования	Причины образования групп
2. Теория Дж. Хоманса	Эмоциональная близость, разделяемые чувства
3. Теория равновесия	Общность установок и ценностей
4. Теория обмена	Получение экономической выгоды от сотрудничества

Формирование – стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой.

Формирование сплоченной группы зависит от следующих психологических факторов:

- эмоциональная привлекательность членов группы;
- сходство членов группы между собой;
- предпочитаемый группой способ взаимодействия и ведущих мотив членов команды;
- особенности групповых целей;
- удовлетворенность команды и каждого ее члена групповой деятельностью;
- удовлетворенность каждого члена своим положением в группе;
- удовлетворение личных потребностей.

Сама по себе эмоциональная привлекательность членов группы не обеспечивает ни продуктивность совместной деятельности, ни высокой сплоченности. С другой стороны, и без эмоциональной притягательности людей трудно создать сплоченную команду, так как именно благодаря этому фактору формируются диады.

Когда анализируется сходство членов группы между собой, то рассматриваются различные аспекты сходства, главными из которых являются ценностное сходство, близость взглядов и социальных ориентаций членов группы. В данном случае вступает в силу механизм, уже описанный выше. Действительно, чем ближе чужое мнение к собственному мнению человека, тем

симпатичнее ему лицо, высказывающее данную точку зрения, тем быстрее достигается процесс взаимопонимания. И наоборот: люди склонны не замечать разногласий и противоречий с позиций привлекательного лица.

Предпочитаемый группой способ взаимодействия и ведущий мотив членов команды фиксируется в принципах совместной деятельности, в которых декларируется сотрудничество, взаимопомощь и взаимоподдержка. Что же касается характера связей группы с другими социальными общностями, то здесь свою позитивную роль может сыграть и здоровая конкуренция с другой группой, которая тоже способствует внутреннему сплочению команды. Например, ради того, чтобы превзойти «внешнего» конкурента группа способна позабыть о внутренних конфликтах и сплотиться на период выполнения поставленной задачи.

При рассмотрении особенностей групповых целей необходимо отметить важность того, чтобы все члены команды разделяли социально значимые цели деятельности. Тогда эффективность будет проявляться и в том случае, когда решаемые группой задачи не приносят непосредственно личной пользы членам группы. Возникнет совершенно новый критерий успешности решения командой стоящей перед ней задачи – общественная значимость задачи. Он возникает в системе отношений, складывающихся в группе на высоком уровне ее развития.

Что касается удовлетворенности команды и каждого ее члена групповой деятельностью, то следует отметить, что если деятельность группы по понятиям индивида является успешной (престижной, значимой), то осознание причастности к ней будет приносить ему моральное удовлетворение.

При оценке удовлетворенности каждого члена своим положением в группе важную роль играет создание в команде таких условий, при которых каждый ее член нашел бы свое место в команде и ощущал бы себя значимым, занимая свою должность.

Истинные мотивы, обуславливающие участие человека в деятельности той или иной неформальной группы, могут быть

различны. Это и потребность в общении в самых широких пределах; и желание чему-либо научиться; и информационная потребность; и стремление реализовать свои способности (само-реализация); и потребность в приличествующем, на взгляд индивида, социальном статусе, которого он почему-либо лишен в иных сферах, но который дает данная организация; и стремление принести максимум пользы обществу, в частности, пытаясь воздействовать на него с преобразовательной целью; и потребность в ресурсах организации.

Задача организатора группы состоит в выявлении истинной мотивации каждого ее члена и создании условий для удовлетворения его потребностей (если возможно) таким образом, чтобы с одной стороны они не мешали деятельности организации, а с другой – максимально способствовали решению поставленных перед нею задач.

Сплоченность команды в равной степени зависит от характера руководства и стиля принятия решений, присущего группе.

10.3. Факторы, влияющие на деятельность группы

Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:

- характеристики членов группы;
- структурных характеристик группы;
- ситуационных характеристик.

Все эти факторы не только находятся во взаимодействии, взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное влияние со стороны группы, так как в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, изменяется структура группы, и наблюдаются изменения в ее окружении.

К характеристикам членов группы, которые оказывают влияние на ее функционирование, относятся личностные характеристики человека, а также способности, образования и жизненный опыт.

Структурные характеристики группы содержат в себе:

- коммуникации в группе и нормы поведения (кто, с кем и как контактирует);
- статус и роли (кто занимает какую позицию в группе и что делает);
- личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит);
- силу и конформизм (кто на кого влияет, кто готов кому подчиняться).

Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску. На установление дружеских отношений между людьми существенно влияют несколько моментов:

- личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им, то есть люди любят тех, кто похож на них, кто близок им по духу, вкусу и предпочтениям. Люди ощущают тягу к тем, кто имеет одинаковую с ними или близкую национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т.п. Потенциально люди с похожими личностными характеристиками имеют больше шансов установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенным образом различаются;
- наличие территориальной близости в расположении этих людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относится к близости расположения их местожительства;
- частота встреч, а также ожидание того, что эти встречи будут происходить довольно часто в будущем;
- успешное функционирование группы. В целом успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу в большей степени, чем неуспешное функционирование группы;
- наличие одной цели. Если члены группы разъединены решением индивидуальных задач, взаимные симпатии и

дружественность складываются реже, чем если они работают над решением общей для всех задачи;

- широкое участие всех членов группы в принятии решения. Возможность влиять на общегрупповые процессы стимулирует развитие у членов группы положительного восприятия коллектива.

Наличие симпатий в отношениях между людьми, наличие дружеских отношений между членами группы влияет на расположение духа людей, на их удовлетворенность своей работой, своим членством в группе. Однако нельзя однозначно сказать, что дружеские отношения между членами группы только положительно влияют на результаты работы и функционирование организации в целом. Если люди имеют высокую мотивацию к трудовой деятельности, то наличие взаимных симпатий и дружбы оказывает содействие повышению результатов их работы и, тем самым, положительно влияет на функционирование группы в целом. Если же люди слабо мотивированы для работы, то результат будет противоположным. Они много времени будут проводить в напрасных для работы разговорах, перекурах, чаепитиях и т.п., постоянно отвлекаться от работы, снижая результативность своей работы. При этом они могут отвлекать от работы других, создавая атмосферу безделья и расслабленности.

Сила и конформизм во взаимоотношениях между членами группы проявляются в виде так называемого «общественного влияния» на человека. Группа давит на человека, требуя от него следования групповым нормам, правилам, требуя подчинения интересам группы. Человек может противиться данному давлению, то есть проявлять неконформизм, а может уступать группе – подчиняться, то есть выступать конформистом.

Ситуационные характеристики группы мало зависят от обращения членов группы и группы в целом. Эти характеристики неформальных групп связаны с ее размером и ее пространственным расположением.

В маленьких по размеру группах возникает больше сложностей с достижением согласия и много времени уходит на выясне-

ние отношений и точек зрения. В больших группах наблюдается трудность с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержано и концентрировано.

На отношение членов группы влияет и их пространственное расположение. Выделяются три важных характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой:

- наличие постоянного или определенного места или территории. Отсутствие ясности в данном вопросе порождает большое множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях;
- личное пространство, то есть то пространство, в котором находится тело только данного человека; Пространственная близость в размещении людей может порождать также множество проблем, так как людьми не воспринимается близкое расположение к ним других людей без учета возраста, пола и т.п.;
- взаимное расположение мест. Если рабочие места отгорожены друг от друга, то это способствует развитию формальных отношений. Наличие рабочего места руководителя группы в общем пространстве способствует активизации и консолидации группы. Если человек занимает рабочее место во главе стола, то это в глазах других членов группы автоматически ставит его в позицию лидера. Руководство, решая эти и другие вопросы расположения членов группы, может добиваться значительного эффекта только за счет правильного размещения рабочих мест.

Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. Они предлагают решить этот вопрос таким образом:

- признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Формальному руководителю следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию;

- выслушивать мнение членов и лидеров неформальных групп. Каждому формальному руководителю следует знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а оказывает содействие достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работы у сотрудников формальной организации;
- прежде чем начать любые действия, формальный руководитель должен просчитать их возможное отрицательное влияние на неформальную организацию;
- чтобы ослабить сопротивление изменениям со стороны неформальной группы, надо позволить ей принимать участие в принятии решений;
- оперативно выдавать точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.

Следует определить основные факторы, которые влияют на работу группы. Это – размер группы, состав группы, сплоченность группы, групповые нормы, групповые роли, статус членов группы.

При анализе оплаты работников на степень взаимоотношений в группе следует учитывать одновременно две совокупности факторов:

- насколько взаимозависимы действия членов группы;
- насколько велика дифференциация в оплате.

В таблице 10.3 приведена матрица влияния системы вознаграждения на взаимоотношения сотрудников в формальной группе.

Первый и четвертый квадранты матрицы говорят о том, что такое сочетание факторов порождает много проблем во взаимоотношениях между членами группы.

Напротив, второй и третий квадранты способствуют успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы.

Таблица 10.3

**Матрица влияния системы вознаграждения
на взаимоотношения в группе**

Дифференциация в оплате	Взаимозависимость действий членов группы		
		Низкая	Высокая
	Высокая	Способствует функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы	Порождает много проблем в отношениях между членами группы
	Низкая	Порождает много проблем в отношениях между членами группы	Способствует функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы

Руководством организации при управлении неформальными группами в процессе функционирования организации могут применяться разные методы влияния.

Назовем основные из них:

- консультации с группами;
- обучение;
- обеспечения лояльности руководителей;
- замена руководителя «среднего звена»;
- перевод сотрудников на другое место работы;
- признания естественных лидеров;
- размещения кабинетов.

Обычно индивидуумы и группы лучше реагируют на решения формального руководителя, которые их касаются, если с ними заранее советуются. Консультации с группой вместо попытки навязать ей произвол, говорят об уважении к достоинству группы и отдельного человека, а также ослабляют сопротивление изменениям со стороны неформальной организации.

Коллективные обсуждения также оказывают содействие укреплению сотрудничества и в других отношениях:

- во-первых, они дают возможность группе и ее членам взять на себя часть заслуг в принятии решения – это неупловаемая ценность, которая имеет важное значение;
- во-вторых, они удовлетворяют желание группы и ее лидеров получить определенный статус;
- в-третьих, консультации чаще всего улучшают взаимопонимания между группой и высшим руководящим составом организации.

Когда решения спускаются сверху, работники могут приписывать указаниям самые разные мотивы и скрытые намерения и очень неправильно их толковать. С помощью консультаций руководители и рабочие группы имеют возможность убедить друг друга в обоюдных добрых намерениях и это может оказывать содействие разрушению представления про неминуемый между ними конфликте интересов. Конечно, когда реальный конфликт интересов существует – по вопросу о заработной плате, например, – то, может быть, консультация и не поможет его устранить. Но даже в этом случае, получив возможность поставить себя на место руководителя и понять, как данная проблема выглядит с точки зрения его обязанностей, группа может с большей готовностью согласиться с неприятным решением.

Консультации – это важный механизм защиты групповых ценностей, так как они позволяют группе заранее изложить свои цели и воспрепятствовать решениям, которые в случае принятия были бы потом обязательно упразднены, но уже с потерей престижа тех кругов, которые их предложили. Подобным же образом консультации, позволяя заранее оценить реакцию группы, которая принимает участие в выработке решения, помогают избежать непопулярных решений, способных произвести настолько разрушительное влияние на моральный дух, что оно свело бы на нет любые возможные выгоды от этих решений.

В последние годы совещательные методы приобретают все большую популярность, однако, во многих организациях консультативной практики до сих пор избегают как высшие, так и низшие руководители, которые думают, что она влечет за собою

снижения их статуса, ограничив их «права» в реализации властных полномочий.

Корпорации необходимо сформировать у своих служащих лояльность с помощью обучения или пропаганды и нужно стараться убедить своих сотрудников в том, что все содействующее целям корпорации, наилучшим образом оказывает содействие и целям отдельного человека, даже если в конкретных случаях это и не очевидно. Устраивая вечеринки, клубы и спортивные соревнования, корпорация может попробовать создать у своих служащих ощущение принадлежности к «одной большой семье». Некоторые корпорации стараются информировать всех своих работников обо всех важных решениях и о том, что за ними стоит. Обычно этот прием создает у человека ощущение, что он – часть корпорации и что ее удача это и его удача. На низшем уровне этот прием сводится к объяснению людям причин, по которым осуществляется то или другое назначение на должность, или того, как их скромная работа соотносится с важными целями корпорации. Использование этого метода, бесспорно, влияет на позицию многих людей и потому служит важным механизмом управления.

Высшее руководство обычно старается завоевать преданность руководящего состава – начальников подразделений, филиалов, отделов и бюро, – другими словами, добиться их самоотождествления с корпорацией в целом. Руководство делает это, поощряя их благосклонность корпорации путем создания клубов руководителей, отведенных специально для руководителей мест в столовых, мест для автомашин и т.д. Усилия направлены на создание базовой группы руководителей, для того чтобы завоевать лояльность отдельного начальника в коллективе, которым он руководит.

После того как администрация добилась лояльности своих подчиненных, они становятся защитниками точки зрения корпорации перед своими коллективами.

Если добиться лояльности руководителя подразделения не удалось, то корпорация может заменить его – и заменяет – тем,

кто предан ей. Однако применения этого метода имеет свои границы.

Во-первых, если трудовой коллектив оказался способным сохранить лояльность бывшего руководителя, он может оказаться способным завоевать лояльность нового. Не знакомый с работой новый руководитель вынужден в значительной степени опираться на профессионализм своих подчиненных. Он поддается такому же давлению со стороны корпорации и групп, как и его предшественник. Он сталкивается с теми же явлениями. Он каждый день общается с подчиненными, которых, в конце концов, начинает ценить и уважать. Едва ли возможно, чтобы такое великое множество влияний не оставило в нем глубокий след.

Во-вторых, в тех случаях, когда новый руководитель сопротивляется самоотождествлению со своим подразделением и сохраняет лояльность учреждению в целом, появляется новая сложность. Новый руководитель может не суметь обеспечить сотрудничество и необходимый вклад своих подчиненных, и его положение с точки зрения корпорации может оказаться не лучше, чем ранее. Поэтому замена руководителей – это механизм ограниченной пригодности для укрепления лояльности со стороны структурного подразделения относительно корпорации, в которую оно входит.

Многообещающим механизмом укрепления лояльности членов корпорации и усиления их самоотождествления с корпорацией в целом служит практика переводов сотрудников из одного подразделения в другой. Подобная практика, если ей умно следовать, вероятно, приведет к появлению в корпорации значительного числа людей, которые обладают очень разнообразным опытом. Подобные индивидуумы, которые отождествляют себя с корпорацией, призваны стать своеобразным корпусом миссионеров корпорации.

Еще один механизм влияния состоит в правильном распределении кабинетов. Уже отмечалось, что служащие встречаются и устанавливают неформальные отношения с теми, кто работает

рядом с ними, чаще, чем с теми, кто работает в отдалении. Поэтому формированию действенного руководящего аппарата или отдела управления может способствовать размещение руководителей в одном и том же месте на одном этаже. Понятие «верхний свержу» или «передний кабинет», часто применяется к высшему руководящему составу, вероятно, происходит от соответствующего расположения кабинетов.

Решающий административный механизм контроля за групповой динамикой – это выявления естественных лидеров и управления ими. Один из современных теоретиков менеджмента Дэвис, развивая эту мысль, пишет: «Каждому руководителю следует знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а оказывает содействие достижению целей корпорации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной корпорации».

Если естественный лидер находится вне формальной организационной схемы, он чаще всего рассматривается как «нарушитель покоя». Он может стать центром коллективного сопротивления влияния корпорации, и если в нем сильно развита склонность к доминированию, если он активно проявляет властолюбие, то он, возможно, начнет осознанно или не осознанно совершать поступки, которые позволяют ему возглавить неформальную группу. Способный человек на должности много ниже своих возможностей может просто от отчаяния направить свою энергию на то, чтобы стимулировать недовольство в своем трудовом коллективе. Такие личности часто становятся организаторами группировок, которые они вовлекают в конфликт с целью добиться официального лидерства в корпорации, которое, на их взгляд, принадлежит им по праву. Руководству нередко удается контролировать и использовать эти разрушительные тенденции путем «поглощения» естественных лидеров и предоставление им официального признания. Часто после того, как лидеры «захвачены», начатая революция терпит поражение.

Поскольку количество руководящих должностей в организационной иерархии ограничена, проблему естественного лидера не всегда можно решить повышением. Зачастую альтернативное решение дает горизонтальное перемещение.

Процесс обмена информацией в корпорации условно можно разделить на две категорий: формальная и неформальная передача информации.

В каждой корпорации существует некоторая официальная структура, с помощью которой сведения передаются по назначению. Но эта формальная их передача дополняется большим количеством информации, передача которой происходит от желания и даже нетерпения работников поделиться ею один из одним даже тогда, когда это официально не разрешено или даже запрещено.

Система неформальной передачи информации является одновременно необходимой, неминуемой и иногда раздражающей. В то же время она дает возможность корпорации быстрее, чем по формальным каналам, получать информацию и приспособиться к изменяющимся условиям. Но неформальная информация вносит разлад в официальные отношения полномочий и затрудняет координацию. Довольно часто неофициально переданная информация бывает искаженной и неверной, поскольку она не подлежит официальному контролю.

Гибкое использование развитой формальной системы и, что в особенности важно, неформальной передачи информации дает возможность корпорации выполнять свои задачи быстро и оперативно. При этом сотрудники могут достичь полноты понимания, а руководству корпорации добиться большего влияния на неформальные группы, что было бы невозможно при наличии лишь формальной системы.

При работе в группах существуют две основные формы принятия решения: групповая и индивидуальная. Каждая из них имеет собственные недостатки и преимущества.

Принято считать, что групповое принятие решений оправдывает себя в ситуациях, которые возникают при решении слож-

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ных проблем, в так называемых ситуациях с многими неизвестными.

Решая простые, несущественные, шаблонные проблемы процедурного характера, можно применять индивидуальные решения.

В ситуации, когда необходимо тщательно продумать проблему, объективно рассмотреть разные варианты решения, целесообразен группой подход.

Если же «время не терпит», то более эффективным является индивидуальный подход.

При использовании группового процесса принятия решения следует учитывать количественный состав группы, ее структуру, статус участников, властные отношения между ними и физическое окружение, в котором работает группа.

Чем разностороннее по составу группа, тем больше идей и предложений будут рассмотрены, но меньше шансов прийти к консенсусу. Индивидуальности и конфликты, авторитетное вмешательство, ограничение полемики и рабочая среда активно влияют на ситуацию и на процесс принятия решений.

Недостатки групповых решений проявляются в следующем: длительное время на принятие решений, негибкость, возможность уклонения отдельных членов группы от работы, компромиссное, а не лучшее решение.

Преимущество групповых решений заключается в синергическом и педагогическом эффектах, возможности разностороннего рассмотрения вопроса.

Относительно потенциальных недостатков работы в группах, то следует определить такие:

медлительность и высокие затраты. Встречи любого типа – это способ достижения цели, которая изначально предполагает высокие затраты времени и ресурсов;

групповое мышление приводит к «эффекту выравнивания». Как правило, тесно связанные между собою члены небольших групп не рискуют высказывать суждения, противоречащие взглядам большинства. Они с готовностью присоединяются к

ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

точке зрения наиболее влиятельных его участников. Это могут быть лица, которые пользуются авторитетом, доверием просто или упорно отстаивают свои доводы. При отсутствии противодействия групповое мышление приводит к снижению качества «группового продукта».

К симптомам группового мышления можно отнести (рис. 10.2) следующее.

Поляризация. Альтернатива группового мышления – так называемая групповая поляризация, когда индивиды приходят в группу со стойкими взглядами (положительными или отрицательными) на проблему. По мере работы в группе они привлекают новых приверженцев. Постепенно установки принимают экстремальные формы, прежде всего в виде агрессивной конфронтации (или в сторону риска, или в сторону проявления консерватизма).

Эскалация участия. Упорное отстаивание некоторыми членами группы принятого курса, даже в тех случаях, когда объективные данные свидетельствуют о том, что он ведет в глубокую «пропасть». Больше того, стремления доказать свою «непогрешимость» приводит к тому, что на реализацию проекта направляются дополнительные ресурсы (имеет место эскалация участия). Наиболее часто встречающиеся причины эскалации: жертва селективного восприятия, высокая самооценка, страх «утратить лицо», восхваление и воспевание риска и т.д.

Самоцензура	Рациональность	Уверенность в собственной непогрешимости
Стереотипность мышления	Симптомы группового решения	Давление на противников
Иллюзия единогласия	Иллюзия неприступности для нападения	Иллюзия придерживания этических норм

Рис. 10.2 Симптомы группового решения

Распределение ответственности. Это «вечная» проблема групповых решений, так как говорится «общая ответственность – значит безответственность».

Относительно новых направлений развития неформальных групп, то, прежде всего, – это развитие альтернативных методов структурирования групп. Основное внимание уделяется программам управления качеством. Некоторые из них направлены на стимулирование креативных идей, другие – на минимизацию влияния расхождений в статусе членов группы, на управление времени выступлений и т.д. К программам управления качеством можно отнести:

- разработку ситуативных моделей для менеджеров;
- создание системы поддержки групповых решений предусматривает использование компьютерных технологий.

Эти программы позволяют преодолевать коммуникативные барьеры, структурировать процесс принятия решений и руководить групповыми дискуссиями. Основное условие успеха таких программ – интеграция коммуникаций, компьютерных технологий и процесса принятия решений.

10.4. Проблемы, связанные с неформальными группами

Неформальные системы могут инициировать большое число проблем, но наши недостатки – продолжения наших достоинств.

Особое значение неформальных групп связано с тем, что их взаимодействие с формальными организациями определяют эффективность корпорации. Формальные планы и политика корпорации не адекватны динамике проблем, так как они далеко не всегда учитывают возможные трудности и не отличаются гибкостью.

Еще одно достоинство неформальной группы – возможность снизить управленческую нагрузку. В том случае, когда менед-

жер уверен, что неформальная группа поддерживает цели компании, исчезает необходимость жесткого контроля, так как «порядок на корабле поддерживается самыми матросами», появляется возможность делегирования полномочий и децентрализация власти. Поддержка менеджмента неформальными группами способствует укреплению взаимодействия работников, повышению производительности труда и реализации принятых планов.

Неформальные организации способствуют сокращению разрывов в способностях менеджеров. Если менеджер не очень силен в вопросах планирования, то неформальную помощь может оказать подчиненный, который владеет проблемой. Кроме того, деятельность неформальной группы может привести к повышению уровня удовлетворенности от работы сотрудников и стабильности рабочих групп (удовлетворяются потребности их членов в принадлежности и безопасности).

Нередко неформальная группа становится очень эффективным коммуникативным каналом, который положительно влияет на формирование чувства локтя, повышение квалификации своих членов, их ориентацию в рабочей среде.

Именно неформальные группы выполняют функции эмоционального клапана для сотрудника, который открывается при возникновении проблем. Другими словами, обсуждение возникшей трудности в узком кругу оказывает содействие снижению стрессов у работников.

Функционирование неформальных групп создает и определенные проблемы. Практически в каждой из них рука об руку идут как положительные, так и отрицательные эффекты (см. таблицу 10.4).

При наблюдении за деятельностью неформальных групп руководству необходим визуальный портрет неформальной группы, так называемая сетевая диаграмма или схема неформальной группы. Идентификация взаимоотношений внутри группы позволяет определить тех, кто имеет наибольшее доверие участников, выбрать человека, которому удастся добиваться удов-

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

летворительного компромисса даже в тех случаях, когда его аргументы воспринимаются как сомнительные. Обычно сбор необходимых для создания портрета данных осуществляется или с помощью прямого наблюдения, или путем анкетирования членов группы. Сетевая диаграмма, фрагмент которой представлен на рис. 2.8, позволяет выделить, прежде всего, наиболее или наименее авторитетных членов группы (Звезд или Изгоев), о достоинствах которых коллеги и не подозревали, и принципиальные расхождения между оценками людей и реальной ситуацией.

Таблица 10.4

Эффекты неформальных групп

	Положительный эффект	Отрицательный эффект
Отношение к информации	Распространяется положительная информация	Расползаются непроверенные слухи
Отношение к новичкам	Группа встречает новичка «с распростертым объятием»	Группа встречает новичка «в штыки»

Для создания сетевой диаграммы членам группы раздается опросное письмо с критериями эмоционального характера:

1. Кого из членов группы вы бы пригласили к себе на день рождения?

2. Кого из членов группы вы бы не пригласили к себе на день рождения?

и двумя критериями профессионального характера:

1. С кем из группы вы бы хотели работать над проектом?

2. С кем из группы вы бы не хотели работать над проектом?

Сетевая диаграмма позволяет выявлять связи в группе на эмоциональном и профессиональном уровнях.

Наиболее известные рекомендации относительно успешного управления неформальными группами сводятся к таким пунктам:

ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

- признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение приведет к отрицательным следствиям;
- знать мысли членов и лидеров неформальных групп. Перед любыми действиями попробовать спрогнозировать возможную отрицательную реакцию неформальной группы;
- предоставить возможность лидерам или членам группы принимать участие в выработке и реализации решений с целью ослабления сопротивления изменениям;
- оперативно подавать персоналу объективную информацию о состоянии дел в корпорации с целью предупреждения распространению слухов.

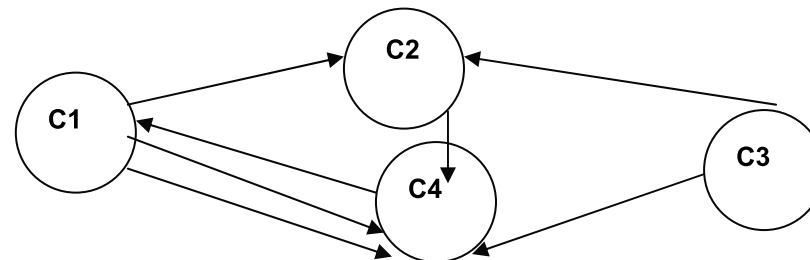


Рис. 10.3. Сетевая диаграмма взаимодействия членов группы

10.5. Роль, статус и нормы группы

Роль – это функция социального положения человека, нормативно одобренная модель поведения. Социальные роли бывают:

- предложенные (согласованные, конвенциональные);
- стандартизированные (осваиваются в процессе обучения);
- субъективные (зависимые от личностных качеств исполнителя);
- межличностные.

Рассмотрим ключевые аспекты этих ролей:

Ролевые ожидания и ролевая неопределенность. От человека ожидают определенного поведения, связанного с исполнением роли. Например, роль отца предполагает, что исполняющий ее человек проявляет заботу о своих детях, не только обеспечивает их материально, но и выступает как наставник, воспитатель, в определенной степени контролирующий их поведение. В случае ролевой неопределенности человек испытывает сомнения относительно того, что конкретно в рамках заданной роли ожидают от него другие члены группы.

Восприятия роли. Ожидания группы могут совпадать или не совпадать с представлениями конкретного ее члена о том, что представляет собой данная роль.

Психологический контракт (ролевые соглашения). Контракт определяет, какое выполнение ролей каждым из ее членов будет достигнуто.

Ролевой конфликт. Он имеет место тогда, когда член группы не может выполнить ожидания группы. Ролевой конфликт может быть связан или с перегруженностью или несовместимостью ожиданий группы и представлений исполнителя роли.

В группе следует определить положительные и отрицательные роли их членов. Положительные роли – это целевые и подерживающие. К целевым ролям относятся:

- инициирование деятельности,
- поиск информации,
- предоставление информации,
- высказывание мыслей,
- сбор мыслей,
- разработка альтернатив,
- координация деятельности,
- обобщение результатов.

Поддерживающие роли членов группы – это:

- поощрение к участию,
- обеспечение участия,
- установление критериев,

- исполнение,
- отображение чувств группы.

Кроме того, можно определить такие отрицательные роли в группе, как: король, красавица, кавалер, скандалист, критик, неудачник, шут, вор, заяц (заяц – это человек, получающий какую – либо выгоду от группы, но мало дающий взамен).

Статус – это позиция или место личности в обществе или в группе, связанное с определенными правами и обязанностями. В разных группах один и тот же человек может иметь разные статусы. Различают формальный и неформальный статус, социальный и личностный.

Социальный статус – это профессиональная, должностная и имущественная ценность личности по оценкам общества.

Статус личностный – это ценность человека в рамках одной группы, которая может быть обусловлена внешней привлекательностью, компетентностью, имущественными характеристиками и т.п.

К факторам, которые определяют статус, относятся: образование и знания, доходы, происхождение, профессия, культурный уровень, национальность, наличие собственности, индивидуальные ситуативные характеристики (внешность, одежда, возраст, пол).

Повысить или изменить статус можно путем:

- наследования. Например, наследования сыном или дочкой статуса, который имел отец – собственник фирмы;
- восхождения. Данный путь требует от человека значительных усилий. Он предполагает завоевания определенного места в обществе, овладения знаниями, получения образования, победу в конкурентной борьбе, расширения бизнеса и т.д.;
- прохождения через определенные процедуры. Примером попыток изменить статус таким путем является стремление части бизнесменов, банкиров, деятелей искусства получить титулы графов, князей и т.д.;

Визуально повысить статус группы или индивида можно с помощью следующего:

- стул с высокой спинкой и подлокотниками;
- низкие диванчики для посетителей;
- развешенные по стенам фотографии, грамоты и награды, когда-либо полученные владельцем кабинета;
- дорогой галстук;
- обед с неизвестными блюдами.

Групповые нормы – это некоторые правила, стандарт поведения в группе. Именно групповые нормы регулируют процессы групповой динамики. Групповые нормы и социальный контроль возникают потому, что:

- любая группа стремится к сохранению своей целостности;
- любая группа стремится к стабильности;
- общие цели требуют единообразного поведения как средства достижения этих целей.

Нормы – это групповые ожидания относительно поведения. В отличие от ролевых ожиданий, которые обращены к отдельным людям, нормы обращены сразу ко всем членам группы, но не всегда в равной степени. Иногда нормы определяют как совокупность неформальных требований, предъявляемых той или другой социальной группой своим членам.

Нормы могут быть универсальными, т.е. обязательными для всех, и частичными. Нормы могут иметь императивный характер или выступать лишь как ориентир.

Следует выделить такие классы норм:

- нормы, связанные с процессом выполнения;
- нормы, которые касаются неформальных социальных приглашений;
- нормы, связанные с распределением ресурсов;
- общие организационные нормы.

Нормы, связанные с процессом выполнения, особенно важные в корпорациях, где работа с клиентами занимает основную часть времени. Если общения клиент – работник фирмы регламентируется не только официальными инструкциями, орга-

низационной культурой, но и групповой нормой, то возможно достижение более высоких результатов. Если же сформирована отрицательная групповая норма, например, чем скорее «избавишься» от клиента, тем более времени останется на обсуждение важных личных проблем, на сочувствие и сопереживание отдельным членам группы, то достижения целей корпорации оказывается под угрозой.

К нормам, которые касаются неформальных социальных приглашений, относятся нормы, связанные с проявлением «цеховой» или профессиональной солидарности.

Нормы, связанные с распределением ресурсов – это нормы, которые регулируют общение с вышестоящими руководителями (распределение временных ресурсов), последовательность предоставления льгот и привилегий и т.д.

К общим организационным нормам могут относиться и требования, предлагаемые к одежде (от обязательного наличия формы к невозможности появления в офисе женщин в брюках, до свободного стиля в одежде), и стандарты обращения при ведении переговоров или участия в деловых совещаниях и т.д.

Появление норм связано с необходимостью достижения общей цели. Объединения усилий членов группы требует некоторого принуждения, и это принуждение тем сильнее, чем выше потребность в одинаковости обращения как средства достижения цели. Нормы оказывают содействие сохранению стабильности в группе, предсказуемости обращения ее членов. Появление норм может быть связано с наследованием, если группа привлекательна для отдельных членов, они стремятся наследовать другим.

Власть норм основана на следующем:

- чувствительности членов группы к потенциальным или реальным ожиданиям;
- способностях каждого члена группы и их желании действовать соответственно ;
- страхе перед санкциями группы (насмешка, игнорирование и т.п.).

Существуют разные пути развития норм:

- четкие заявления членов группы. К ним относятся утверждения типа: «Так должны поступать все члены нашей группы», «У нас принято так»;
- критические события в истории группы;
- борьба за первенство. Стремления людей, которые разделяют лидерские позиции, навязать группе конкурирующие нормы;
- обращение, перенесенное из минувших ситуаций.

Значения норм проявляется в следующем:

- сохранение групповых пережитков. С одной стороны, нормы выполняют стабилизирующую функцию, с другой сохраняют и закрепляют некоторые устаревающие модели обращения;
- повышение предсказуемости обращения членов группы. В соответствии с групповыми нормами человек оценивает свои и чужие действия, соотносит их с эталонами, отбирает нужные и отсеивает неприемлемые в данной группе;
- сокращение числа межличностных проблем и конфликтов в группе;
- выражение ценностей группы, определение модели обращения, которое отличает членов данной группы от других людей.

Расширенное понимание норм позволяет отнести к ним обычаи, законы, договоры, этикет.

Каждый менеджер может проанализировать, какие конкретные групповые нормы преобладают в его коллективе и насколько они способствуют решению корпоративных задач.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Для чего необходимо изучение групповой динамики?
2. Дайте определение групп, назовите их типы и сравните их.
3. В чем состоят особенности формальных групп?
4. Как возникают неформальные группы в корпорации?
5. Какие стадии проходит группа в процессе своего формирования?
6. Какая из стадий формирования групп является наиболее угрожающей для группы, почему, и как это можно предотвратить?
7. Каковы преимущества и недостатки принятия групповых решений?
8. Какие факторы влияют на эффективность группы?
9. Приведите примеры положительного и отрицательного взаимодействия формальных и неформальных групп.
10. Каким образом руководитель может влиять на повышение эффективности неформальных групп?
11. Каким образом руководитель может использовать неформальные группы в интересах своей группы?
12. На чем основана власть норм?
13. Каковы существуют пути развития групповых норм?
14. Как визуально можно повысить или понизить статус группы или индивида?
15. Какие факторы позволяют идентифицировать статус человека в группе?
16. Вспомните фильм «Москва слезам не верит». Как Вы можете определить статус Гоши?
17. Какие роли можно выделить у членов группы?

**ТЕМА 11. ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА
В КОРПОРАЦИЯХ**

Немного фантазии и сообразительность позволяют увидеть в каждом руководителе привычки определенной группы приматов

Журнал «Форбес»

Вопрос «Кто должен быть руководителем?» напоминает вопрос «Кто должен быть тенором в квартете? Обычно же, человек, который может петь тенором».

Генри Форд (1863-1947)

Руководить персоналом – прежде всего, означает принимать работу, выполненную другими, и влиять на ход ее выполнения. Руководство можно определить как процесс использования власти для достижения влияния на людей.

Стиль руководства – это обычная манера отношений руководителя с подчиненными, степень усилий, которые он прилагает, чтобы повлиять на них, побудить их к достижению целей корпорации; степень делегирования полномочий, типы власти, которые он использует и его отношение к производственным задачам, человеческим отношениям в коллективе.

Понятие «стиль руководства» для большинства из нас интуитивно ясное, хотя, быть может, и не всем удастся с первой попытки «развести» по смыслу такие родственные (близкие)

понятия как «руководство», «управление», «лидерство» и т.п. Уточним их значение.

Под управление принято понимать процесс организации любых действий, направленных на реализацию поставленных целей. Руководство – это лишь часть управленческой деятельности, причем именно та ее часть, в которой различные управленческие вопросы оказывают влияние на подчиненных. Под стилем руководства понимают совокупность применяемых руководителем методов влияния на подчиненных, а также форму (манеру, характер и т.д.) выполнения этих методов. Конкретных методов управленческого влияния существует большое количество.

Различие понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух типов отношений – формальных и неформальных. Лидерство – это процесс влияния на людей, порожденный как раз системой неформальных отношений, а руководство имеет в виду в первую очередь наличие четко структурированных формальных отношений, через которые оно реализуется. Роль руководителя определена формальной структурой его функций. Лидерство, наоборот, формируется спонтанно, стихийно, на уровне психологических преимуществ. В менеджменте одно из главных мест занимает проблема формирования стиля управления.

Стиль руководителя – это совокупность типовых и относительно стабильных приемов влияния руководителя на подчиненных с целью эффективного использования управленческих функций и решения задач, которые стоят перед хозяйственной системой. В стиле управления стабильно проявляются особенности взаимодействия руководителя с коллективом, которые формируются под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуальных психологических особенностей личности руководителя.

11.1. Классификация стилей лидерства

Существуют три модели описания стиля руководства:

- 1) одномерное – зависящее от степени делегирования полномочий;
- 2) двухмерное – зависящее от уровня внимания к человеку и уровня внимания к производству;
- 3) трехмерное – зависящее от уровня внимания к человеку, уровня внимания к производству и управленческой ситуации.

Одномерная классификация стилей руководства была разработана выдающимся немецким психологом Куртом Левиным. С именем Курта Левина связано возникновение понятия стилей руководства. В тридцатые года с группой сотрудников он провел в США, куда вынужден был эмигрировать из фашистской Германии, серию экспериментов, в ходе которых выявил три классических стиля:

авторитарный,
демократический;
либеральный (или анархический, попустительский, нейтральный).

По своей сути выявленные стили управления отражали всего лишь характер принятия решения в социальной группе. Отличительные черты каждого стиля управления:

- для авторитарного (директивного) характерно жесткое единоличное принятие решений, а также слабый интерес к работнику как личности;
- при демократическом (коллегиальном) стиле управления руководитель стремится к принятию коллективных решений, демонстрируя при этом интерес к неформальному, человеческому аспекту отношений;
- нейтральный (попустительский) стиль управления означает отстраненность руководителя от дел коллектива.

В чистом «академическом» виде не выступает не один из стилей управления. Представление последних лет о стилях уп-

равления вышли из традиционного континуума «автократ – демократ». Это связано, главным образом, со стремлением точнее представить особенности обращения руководителя в процессе решения организационных задач.

Вторая одномерная классификация стилей связана с именем японского исследователя Т. Коно. Известный японский специалист в области менеджмента организации Т. Коно выделил четыре стиля управления руководителя высшего ранга:

- новаторско-аналитический;
- новаторско-интуитивный;
- консервативно-аналитический;
- консервативно-интуитивный.

Наиболее популярным является новаторско-аналитический стиль управления, содержание которого составляют такие особенности: преданность корпорации, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, генерирование большого числа идей и альтернатив, быстрое принятие решений и красивая интеграция коллективных действий, четкость формулирования целей и установок, готовность учитывать мнение других, терпимость к неудачам. Как раз этот стиль управления способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной борьбы и конкуренции.

Таким образом, стиль управления, соотношенный с эффективностью функционирования возглавляемого руководителем коллектива, связь между стилями управления и эффективностью обусловлена особенностями коллектива, спецификой решаемых задач. Судить об эффективности стиля управления можно лишь исходя из учета имеющихся условий его реализации.

Авторитарные методы основываются на отдаче распоряжений подчиненным при отсутствии всяких пояснений об их связи с общими целями и задачами деятельности корпорации и стремления узнать их мнение или получить одобрение. Авторитарные методы основываются на том, что руководитель определяет не только содержание задач, но и конкретные способы их выполнения. При этом приоритет отдается приказам, а среди стимулов

преобладает угроза наказания. Применение этих методов наиболее успешно, когда подчиненные целиком находятся во власти, а руководитель не уверен в том, что они смогут без его команд действовать правильно, надлежащим образом.

Авторитарный руководитель является сторонником централизации управления, имеет достаточную власть, жестко диктует исполнителям и зачастую обращается к потребностям низших уровней, исходя из концепции, что люди по своей природе ленивы, избегают работы и ответственности, а для того, чтобы заставить их трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу. Он принимает решение единолично, директивно определяет инициативу, прекращает всякую критику в свой адрес и дает исполнителям минимум информации.

Не нужно сразу отвергать этот стиль управления: миллионы людей, в особенности старшего поколения, воспитанные советским порядком, считают его совершенно правильным. При особых, экстремальных ситуациях, при твердом дефиците времени этот стиль управления является оправданным.

Иными словами, авторитарный стиль управления является уместным при наличии, по крайней мере, двух условий:

- этого требует производственная ситуация;
- персонал добровольно и с готовностью соглашается на авторитарные методы руководства.

Ведь при всех этих условиях в авторитарном стиле есть и немаловажные достоинства:

- обеспечивает четкость и оперативность управления;
- создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
- минимизирует время принятия решений, обеспечивает быструю реакцию на смену внешних условий;
- не требует особых материальных затрат;

Продолжением достоинств авторитарного стиля управление руководства выступают, как водиться, его очевидные недостатки:

- подавление инициативы, творческого потенциала исполнителей;
- отсутствие действующих стимулов труда;
- громоздкая система контроля;
- бюрократизация аппарата управления;
- невысокая удовлетворенность исполнителя своим трудом;
- высокая степень зависимости работы группы от постоянного, волевого прессинга руководителя.

В авторитарном стиле управления выделяют две разновидности: «эксплуататорский» и «доброжелательный».

Эксплуататорский стиль предполагает, что руководитель, не доверяет подчиненным, решает все вопросы исключительно сам, а им «спускает» лишь указания, что, как и когда делать. Мысль сотрудников его не интересует, и в лучшем случае он снизойдет к пояснению непонятных моментов. Воспринимая такие решения как навязанные «сверху», подчиненные относятся к ним, как правило, отрицательно, даже если они, в сущности, правильные, а потому выполняют с прохладцей, несмотря на угрозы и санкции со стороны шефа, а его ошибкам только радуются, находя в них подтверждение своей негативной мысли. Людям обидно, когда их не удостоивают внимания, считая мелкой сошкой, ни на что не способной.

Концентрация полномочий и ответственности в руках высшего руководства автоматически делает его виновником за все ошибки, независимо от того, где они были допущены; для обеления себя он сваливает всю ответственность на подчиненных, на их якобы бездеятельность и отсутствие помощи, что создает основу для развития производственных конфликтов. Поэтому в данном случае цена ошибок оказывается двойной – к экономическим затратам прибавляется моральный убыток для отдельных работников и коллектива в целом.

При более мягкой, «доброжелательной» разновидности авторитарного стиля руководства руководитель относится к подчиненным снисходительно, по – родительски, при принятии решений интересуется их мнением, хотя, несмотря на ее обосо-

ванность, может поступать по-своему. Если это делается демонстративно, то психологический климат в коллективе может серьезно пострадать.

В то же время мудрый руководитель предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже ограниченную, при условии, что они будут соблюдать требования и интересы корпорации, выступая относительно их в роли «сторожа», который хочет, чтобы во время его дежурства ничего неприятного не случилось. Мотивация страхом и наказаниями здесь имеет место, но она минимальна.

Рассмотрим демократический стиль управления. Демократия (от греческого *demokratia* – народовластие) – форма (разновидность) общественной власти, государства, основанная на признании народа как источника власти.

Демократия отличается от иных форм государства (деспотизма, автократии, тоталитаризма) следующими основными признаками:

- признанием принципа подчинения меньшинства большинству;
- декларированным или фактическим равноправием всех граждан;
- политическими и социальными правами и свободами, закрепленными законами;
- равным правом на участие в управлении обществом и государством.

Демократические методы предполагают, что подчиненные «самостоятельно» принимают решение и ищут пути его реализации, а руководитель заранее создает для этого процесса необходимые условия, которые определяют конечный результат, и задает основные параметры работы. Подчиненные получают возможность ставить конкретные цели и в рамках предоставленных полномочий определять способы их достижения. Подчиненные избавлены от назойливого текущего контроля, который заменяется проверкой результатов и поощрением успехов. Поощрению отдается предпочтение над наказанием. Все это

приносит работникам соответствующее удовлетворение. Обычно эти методы применяются в случае, когда подчиненные хорошо знают свою работу и могут внести в ее выполнение определенный элемент творчества.

Руководитель сознательно децентрализует свою управленческую власть, консультируется с подчиненными при принятии решений, передает им имеющую информацию, апеллирует к более высокому уровню потребностей человека, не навязывает свою свободу, делегирует подчиненным свои полномочия.

При этом стиле управления задействованы все каналы коммуникаций, инициатива всячески стимулируется, что оказывает содействие двустороннему обмену мыслями для достижения взаимопонимания. Однако коллегиальный тип руководства таит в себе опасность ослабления контроля, иногда даже приводит к безответственности.

Преимущества этого стиля состоит в том, чтобы:

- стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;
- успешно решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективно использовать материально-договорные стимулы труда;
- исключить также психологические механизмы трудовой мотивации;
- повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- создавать благоприятный психологический климат в коллективе и т.д.

Демократический стиль управления успешно отрабатывает при следующих условиях:

- в стабильном, отстоявшемся коллективе;
- при высокой квалификации работников;
- при наличии активных, инициативных, нестандартно думающих работников;
- в экстремальных производственных условиях;
- при возможности осуществления весомых материальных затрат.

Выделяют две разновидности демократического стиля: «консультативный» и «партисипативный».

В условиях «консультативной» разновидности демократического стиля подчиненные, хотя и не полностью, но в значительной мере находятся в «зоне доверия» руководителя, который постоянно консультируется с ними и стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Таким образом, информация в данном случае движется не только сверху вниз, но и снизу вверх. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в чрезвычайных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены подобной системой руководства, несмотря на то, что большинство решений принимается на «верхних этажах» управленческой иерархии.

«Партисипативная» разновидность демократического стиля управления предполагает, что руководители целиком доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда выслушивают и конструктивно используют их мысль, организуют широкий и всесторонний обмен информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их достижениями, широко используя как способ стимулирования разнообразные формы поощрения.

Либеральный стиль управления характеризуется минимальным участием руководителей в управлении, и коллектив имеет полную свободу принимать решение по основным направлениям производственной деятельности корпорации. Этот стиль руководства опирается на высокое сознание, преданность общему делу и творческую инициативу всех членов коллектива.

На либеральный стиль управления, или как его еще называют нейтральный или попустительский, обращают мало внимания, так как он редко встречается в практике. Этот стиль характеризуется отсутствием всякой системы в применении этих методов. Его характерные черты:

- предоставление делам возможности идти своей чередой, самотеком; незначительный контроль подчиненных;

- использование коллективного способа принятия решений для отклонения от ответственности;
- равнодушие к критике;
- безразличие к персоналу и т.д.

Недаром еще Курт Левин называл этот стиль анархическим, так как его неперемные условия – практически абсолютная свобода исполнителей при очень слабом управленческом влиянии. Общеизвестно, что подобная неконтролируемая свобода персонала почти всегда вредна. Однако возможные такие ситуации, когда такой стиль руководства оправдан, например, при очень высокой компетентности и ответственности персонала и слабой подготовке самого руководителя. Вероятно, что такой стиль может подойти руководителям научными и творческими коллективами при неперменном наличии сильных дисциплинированных исполнителей.

Либеральная форма предполагает, что руководитель обеспечивает сотрудников информацией, выступает в роли посредника при контактах между ними. В то же время такая форма может легко трансформироваться в бюрократическую, когда руководитель вообще устраняется от дел, передавая их фактически в руки «выдвиженцев», которые от его имени руководят коллективом, используя со временем все более, авторитарные методы. Он же лишь делает вид, что руководит, на самом деле становится зависящим от своих добровольных помощников.

Двухмерное описание стиля руководства предложили американские исследователи Роберт Блейк и Джейн Моутон. Они пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Блейк и Моутон разграфили «силовое поле» на девять градаций и получили соответствующую «решетку». Управленческая сетка или «решетка менеджмента» Блейка-Моутон определяет пять основных, характерных типов управленческого поведения (рис. 11.1):

- диктатора;
- демократа;
- пессимиста;

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

- манипулятора;
- организатора.

Стиль 1.1 – это безликий менеджер. Его девиз: «не вмешиваться в закономерный ход событий». Люди с таким взглядом на руководство или случайные люди в менеджменте, или «спущенные с небес», то есть назначенные на эту должность влиятельными лицами. Это – яркий пример неудовлетворительного руководства. Либерализм, минимум усилий, бесхарактерность или некомпетентность руководителя приводят к анархии в коллективе. Они стараются любой ценой избежать конфликтов. Единственное, возможное использование такого стиля управления – на предприятиях с высокими технологиями и специализированным производством (как кратковременно, так и долгосрочно).

Стиль 1.9 – прямо противоположный предыдущему. На первом месте здесь – человеческие отношения, производительность труда – на последнем. Этот стиль характеризуется вдумчивым и внимательным отношением к потребностям людей, оказывает содействие созданию дружественной атмосферы, хотя иногда это делается за счет производства. Его девиз: «Постоянно оставаться самим собой». Преимущество предоставляет демократическому стилю руководства. Такой менеджмент называют менеджментом выживания, «добрый дядюшка» или «дом отдыха». Этот стиль может быть эффективным в хорошо организованных коллективах, причем кратковременно. В долгосрочном плане такое поведение менеджера может вызывать недоверие со стороны подчиненных.

Стиль 5.5 – манипулятор. Их девиз: «не хватать звезд с неба». Главная тактическая линия здесь – «компромисс» или «пятьдесят на пятьдесят». Такой менеджер борется за необходимый уровень производительности, балансируя между производственной необходимостью и моральными аспектами. Тем не менее, его стремление убить двух зайцев одновременно может привести к посредственным результатам. Этот стиль эффективен при нормальных условиях производства, как в долгосрочном, так

ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА В КОРПОРАЦИЯХ

и краткосрочном плане. Тем не менее, под давлением внешних условий менеджер может потерять доверие подчиненных, если включится в «управленческие игры».



Рис. 11.1. Двухмерная модель Блейка и Моутон

Стиль 9.1 означает стиль управления, без остатка ориентированный на производство и уделяя минимум внимания конкретным людям. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Его девиз: «Результат – это все!». Подчиненные стараются выйти из-под давления диктатора, а он отвечает тотальным контролем деятельности. Такой руководитель создает высокоструктурированную рабочую среду, в которой приоритеты производственной сферы находятся намного выше приоритетов социальных. Этот стиль достаточно эффективен в кризисных си-

туациях. Такое руководство лишает рабочих мотивации к труду, разочаровывает их и в конечном итоге в долгосрочном плане ведет к конфликту.

Стиль 9.9 – это стиль, который предусматривает самые высокие результаты при максимальном учете потребностей людей. Стиль руководства 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости. При таком руководстве можно говорить о создании команды сотрудников. Основные черты такого стиля – высокая преданность сотрудников, открытость и честность в общении, высокая производительность, общая с коллективом постановка задач и принятия решений. Такой стиль руководства хорошо вписывается в коллектив опытных сотрудников с высоко организованным управлением, как в долгосрочном, так и краткосрочном плане. Тем не менее, его неэффективно использовать в коллективе с низкой квалификацией.

Одна из последних ситуационных концепций лидерства была предложена У. Реддином, хотя доказательства в пользу правильности его модели пока еще скудны. По его мнению, не существует единственного наилучшего стиля руководства. На выбор стиля лидерства влияют такие факторы, как:

- используемая технология,
- система ценностей корпорации,
- руководитель лидера и его требования,
- коллеги лидера и его подчиненные.

По Реддину, использование неподходящего стиля ведет к тому, что лидер воспринимается подчиненными как человек, играющий несвойственную ему роль. Таким образом, У. Реддин, пользуясь двумя параметрами – ориентацией на задачу и ориентацией на отношения (на людей), - строит матрицу стилей, утверждая, что каждый из них может быть уместен в определенных обстоятельствах (см. табл. 11.1).

Таблица 11.1

Матрица стилей лидерства

		Ориентация на задачу	
		Низкая	Высокая
Ориентация на отношения	Низкая	Обособляющий стиль	Стиль преданности делу
	Высокая	Связующий стиль	Объединяющий стиль

Альтернативным подходом к решению задачи эффективного управления является трехосевая таблица Реддина, которая расширяет сетку Блейка – Моутон за счет добавления третьего фактора – эффективности.

Реддин определил восемь стилей менеджмента исходя из сочетания трех факторов (рис. 11.2.):

- ориентация на задачи – степень, до которой менеджер направляет собственные усилия и усилия своих подчиненных на достижение целей, характеризуется планированием, организацией и контролем;
- ориентация на отношения – степень, до которой менеджер имеет персональные отношения по работе, характеризуется доверием, уважением к идеям подчиненных и учетом их чувств;
- эффективность – степень, при которой менеджер достигает высших требований, предъявляемых к данной должности;

Четыре стиля – миссионер, автократ, соглашатель и дезертир – менее эффективны, чем другие четыре стиля – прогрессист, доброжелательный автократ, администратор и бюрократ.

Администратор – это такой стиль руководства, что предусматривает максимальную сосредоточенность на работу, максимальную сосредоточенность на человека в ситуации, что делаете этот стиль эффективным. Он ориентирован на решение существенных задач и высокий уровень взаимоотношений с учетом ситуации, обеспечивающей принятие эффективных решений.

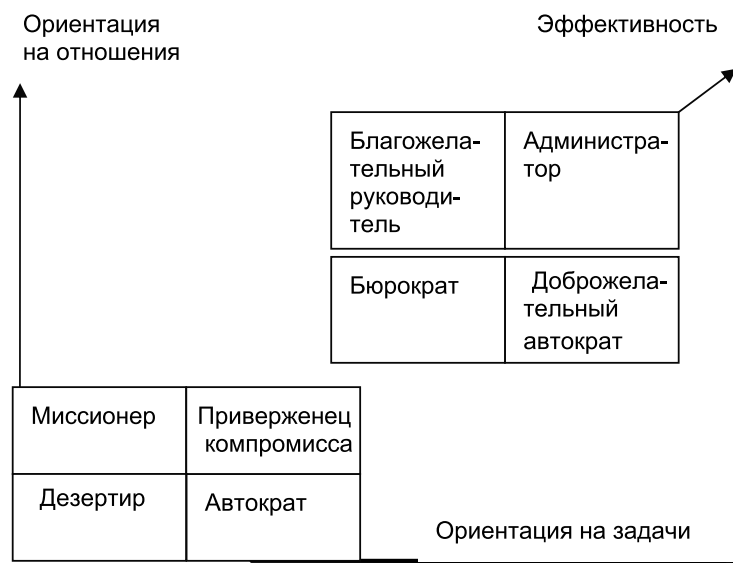


Рис. 11.2. Стили руководителей по Реддину

Благотворительный руководитель (прогрессист) – это такой стиль руководства, который предусматривает минимальную сосредоточенность на работу, максимальную сосредоточенность на человека в ситуации, что делает этот стиль эффективным. Это человек, имеющий полное доверие к людям, в первую очередь озабочен их развитием как личностей.

Доброжелательный автократ – это такой стиль руководства, который предусматривает максимальную сосредоточенность на работу, минимальную сосредоточенность на человека в ситуации, что делает этот стиль эффективным. Это человек, который знает, чего хочет, и знает, как получить это, не вызывая обиды или негодования.

Бюрократ – это такой стиль руководства, который предусматривает минимальную сосредоточенность на работу, минимальную сосредоточенность на человека в ситуации, что делает этот стиль эффективным. Это человек, в первую очередь заинте-

ресованный в правилах и процедурах как таковых и желающий таким образом контролировать ситуацию для собственной выгоды. Это зачастую добросовестные люди.

Приверженец компромисса (соглашатель) – это такой стиль руководства, который предусматривает максимальную сосредоточенность на работу, максимальную сосредоточенность на человека в ситуации, что делает этот стиль неэффективным. Он слаб в принятии решений, позволяет воздействовать на себя различными факторами давления и предпочитает минимизировать существующее давление, чем максимизировать производство в перспективе.

Автократ – это такой стиль руководства, который предусматривает максимальную сосредоточенность на работу, минимальную сосредоточенность на человека в ситуации, что делает этот стиль неэффективным. Это человек, не уверенный в других, и заинтересован только в текущих делах.

Миссионер – это такой стиль руководства, который предусматривает минимальную сосредоточенность на работу, максимальную сосредоточенность на человека в ситуации, что делает этот стиль неэффективным. Это человек, главным образом заинтересован в гармонии.

Дезертир – это такой стиль руководства, который предусматривает минимальную сосредоточенность на работу, минимальную сосредоточенность на человека в ситуации, что делает этот стиль эффективным. Это пассивный человек.

Неспособность первых исследователей по вопросам руководства и лидерства обнаружить постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворением потребностей и производительностью труда свидетельствовала о том, что во всех случаях действует один или несколько дополнительных или неучтенных факторов влияния. Для поиска этих факторов научные работники начали обращать внимание не только на руководителя и подчиненного, а также и на ситуацию в целом. Появились так называемые ситуационные модели лидерства. К этим моделям относятся следующие:

М3. Люди способные и не желающие работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

М4. Люди способные и желающие делать то, что предлагает им руководитель.

В зависимости от степени зрелости подчиненных руководитель должен корректировать свои действия, которые относятся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы. Поведение в области отношений связано с необходимостью для руководителя больше прислушиваться к подчиненным, поддерживать их, вдохновлять и привлекать к участию в управлении.

Поведение по отношению к работе, требует от лидера проведения разъяснительной работы с подчиненными по поводу того, что и как они должны делать для того, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Лидеры, ориентированные на такое поведение, структурируют, контролируют и внимательно следят за тем, как подчиненные работают. Сочетание этих двух типов лидерского поведения позволяет в рамках данной модели выделить четыре основных лидерских стиля, которые наилучшим образом отвечают определенной степени зрелости подчиненных: стиль указаний, убеждающий стиль, стиль участия, стиль делегирования.

Стиль указаний (S1) является лучшим в случае низкой зрелости подчиненных. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный надзор за подчиненными, помогая таким образом людям, не имеющим возможности и не желающим взять на себя ответственность за работу, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

Убеждающий стиль (S2) является лучшим при использовании в условиях умеренной зрелости подчиненных, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не имеет возможности, но хочет работать. Руководитель, который использует этот стиль, помогает подчиненным путем пояснения сути задачи и вселяет в них уверенность в возможности ее выполнения.

Стиль участия (S3) является лучшим при умеренно высокой зрелости подчиненных. Имеющие возможности для работы, но не желающие ее выполнять, подчиненные требуют партнерства со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными для выполнения работы. Предоставляя таким подчиненным возможность принимать участие в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызывать у подчиненных желание выполнять задачи.

Стиль делегирования (S4) является лучшим для руководства подчиненными с высокой степенью зрелости. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой рабочих. Это позволяет подчиненным, имеющим возможности и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задачи. Данный лидерский стиль оказывает содействие развитию творческого подхода к работе.

Таким образом, было определено четыре основных стиля руководства:

- инструктаж (руководитель определяет роль каждого с подчиненных при выполнении им задач, объясняет, что, где, как, когда и кому делать);
- обоснование (руководитель убеждает своих подчиненных в целесообразности предложенной им схемы выполнения задачи);
- соучастие (руководитель и сотрудники совместно вырабатывают единое решение относительно порядка и способа выполнения задачи);
- делегирование (руководитель не вмешивается, а только контролирует выполнение задачи подчиненными).

Модель, которая описывает зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчелл и Р. Хаус, назвав ее «путь-цель». По их мнению, подчиненные будут стремиться к достижению целей корпорации, если это связано с их собственной выгодой. При этом основная задача руководства состоит в том, чтобы информировать подчиненных о тех благах, которые их ожидают в случае хорошей работы, удалить препятствия, под-

держат, дать совет, скоординировать действия в необходимом направлении. Конечно, при этом руководитель должен обещать лишь то, что он сам может реально сделать, иначе все стимулы к работе исчезнут.

Модель Митчелла и Хауса включает в себя четыре стиля руководства, использование которых определяется ситуацией, преимуществами, личными качествами подчиненных, степенью их веры в свои силы и возможностью влиять на ситуацию:

- директивный стиль руководства;
- доброжелательное, чуткое руководство;
- руководство, основанное на производственных достижениях;
- руководство, основанное на участии.

Отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут изменять свое поведение и проявлять один или все указанные стили. В соответствии с моделью эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.

Для анализа ситуации в модели предлагаются два типа ситуационных факторов: характеристики подчиненных и факторы организационной среды. Для описания характеристик подчиненных и выбора того или иного лидерского стиля используют такие параметры.

Вера в обусловленность индивида, которая базируется на действиях. Выделяются два типа поведения подчиненных:

- люди внутренне уверены, что полученное вознаграждение определялось их усилиями;
- люди считают, что размер полученного вознаграждения контролировался внешними силами.

Склонность к подчинению. Данный параметр связан с наличием у индивида желания быть управляемым, внутренне соглашаться с влиянием других. Те, кому присуще это качество, предпочитают в большей степени директивный стиль. Другие стремятся активнее принимать участие в управлении.

Состоятельность. Состоятельность и имеющийся у подчиненных опыт определяют, насколько успешно они могут работать с

лидером, ориентированным на достижение, или с лидером, который привлекает их к участию в управлении.

В модели выделяются такие факторы организационной среды, которая влияет на выбор соответствующего лидерского стиля:

- содержание и структура работы;
- формальная система властей в корпорации;
- групповая динамика и нормы.

Эти три фактора могут влиять на эффективность избранного лидерского стиля в разнообразных направлениях. Так, высокоструктурированная задача не требует от лидера быть крайне директивным в управлении. Вместе с тем в корпорации с жесткой иерархией власти директивный лидер более эффективен, чем лидер, который стремится привлечь подчиненных к участию в управлении. Забота лидера о потребностях подчиненных будет выглядеть несколько искусственно в группе с высокой степенью сплоченности. В общем, в рамках того или иного лидерского стиля происходит взаимодействие между характеристиками подчиненных и организационными факторами, которые оказывают влияние на восприятие мотивации подчиненными. В свою очередь, восприятие подчиненными ситуации и уровень их мотивации определяют удовлетворенность работой, уровень выполнения работы и признание лидера.

Практическое применение модели менеджерами ориентирует их на использование разнообразных стилей в зависимости от ситуации. При этом стоит помнить, что не результаты работы подчиненного должны влиять на выбор руководителем того или другого стиля, а наоборот, избранный стиль должен оказывать содействие повышению уровня выполнения работы.

Модель ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона исходит из того, что зависимость между поведением (стилем) лидера и структурой работы/задачи более сложна, чем это представлено в модели «путь – цель».

Модель констатирует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в ситуации, когда подчиненные выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

к работе при этом должен определяться лидером в зависимости, как от характеристик последователей, так и характера самой работы, выполняемой ими (таблица 11.3).

Таблица 11.3.

Примеры применения модели ситуационного лидерства «путь – цель»

Ситуация	Стиль лидера	Влияние на подчиненного
Амбициозная задача	Директивный	Обеспечивает направленность и ясность в действиях
Недостаточное вознаграждение	Директивный	Разъясняется путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение
Утомительная и неинтересная работа	Поддерживающий	Увеличивает интерес к работе
Неуверенность в силах	Поддерживающий	Облегчает исполнение роли и ужесточает ожидание вознаграждения
Отсутствие возможности отличиться	Ориентированный на достижение	Обеспечивает напряженные цели и цели, которые делают вызов
Задача или цель не определена	Стиль участия	Выясняются цели и параметры работы

Соответственно модели высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в таких двух ситуациях:

- работа высоко структурирована и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они имеют больше знания и опыта, чем им необходимо для выполнения работ;

ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА В КОРПОРАЦИЯХ

- работа не структурирована, и подчиненные не ощущают потребности в достижении и независимости. Их знание и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в таких двух ситуациях:

- работа высоко структурирована и подчиненные не ощущают потребности в достижении и независимости при наличии в них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;
- работа не структурирована, и подчиненные имеют высокую потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

На рис. 11.3 показано поведение лидера в разнообразных комбинациях структурированности работы и возможностей подчиненных. Модель убеждает ее пользователей, что характеристики подчиненных (их потребность в достижении и независимости и их уровень знаний и опыта) являются критическими при выборе лидером своего стиля.

		Структурированность работы	
		Низкая	Высокая
Возможности подчиненных	Высокие	Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе	Высокий интерес к отношениям и высокий интерес к работе
	Низкие	Низкий интерес к отношениям и низкий интерес к работе	Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе

Рис. 11.3. Модель Стинсона – Джонсона (выбор лидерского стиля в зависимости от ситуации)

Одной из наиболее современных моделей ситуационного лидерства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, которая позднее была существенным образом дополнена с Артуром Яго [19].

Аналогично модели «путь – цель» данная модель предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предусматривается также, что лидер может использовать разнообразные стили.

Основным отличием модели является ее ориентация только на один аспект лидерского поведения – привлечения подчиненных к участию в принятии решений. Соответственно лидеру предлагается концентрировать внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуацию, в которой возникла проблема. Подразумевается также, что ряд социальных процессов могут повлиять на уровень участия подчиненных в решении проблем.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного варианта принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

Модель предлагает использование дерева решений для определения лидерского стиля, более всего соответствующего сформированной ситуации. При использовании модели менеджер как бы перемещается по ветвям этого дерева слева направо. Выполняя это, он сталкивается с десятью проблемными ситуациями. Оценка ситуаций выполняется им по восьми аспектам проблемы с выбором по каждому из них ответа: высокий/высокая или низкий/низкая. Эти ответы выводят менеджера в конце концов на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения.

Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей:

- автократический I (AI);
- автократический II (AII);
- консультативный I (КИ);
- консультативный II (КП);
- групповой, или общий II (ГП).

Каждый из указанных стилей относительно руководства группой означает следующее:

AI. Руководитель принимает решения сам, используя имеющуюся у него на данный момент времени информацию.

AII. Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Подчиненные привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятия осуществляет руководитель.

КИ. Руководитель на индивидуальной основе делится представлением о проблеме с подчиненными, которые имеют к ней отношение, с целью получения от них идей и предложений, не собирая их при этом в группу. Затем он сам принимает решение, которое может или базироваться или нет на идеях подчиненных.

КП. Руководитель делится представлением о проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Потом он принимает решения, которые может или отражать, или не отражать их идеи.

ГП. Руководитель делится представлением о проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и стараются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя, который координирует дискуссию, концентрирует внимание на проблеме и делает все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не стремится влиять на группу с тем, чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность при-

РАЗДЕЛ 2. КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

нять и выполнить любое решение, которое получило поддержку всей группы. В раннем варианте модели существовал стиль ГП. Однако позже он был исключен, так как мало отличался от стиля ГП;

Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает упор на изучение ситуации, чем на изучение личности лидера.

К новым теориям лидерства относятся следующие теории:

1. Теория атрибутивного лидерства.
2. Теория харизматического лидерства.
3. Теория преобразующего лидерства.

Теория атрибутивного лидерства использует причинно-следственный подход между тем, что произошло, и тем, что сотрудники считают причиной произошедшего.

Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно среагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лени, то за этим может последовать дисциплинарное взыскание. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то лидер должен постараться решить проблему по-другому. Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение (обстоятельства). Взаимосвязь между установленными лидером причинами результатов работы и его последующим поведением определяется тем, кто, по мнению лидера, должен нести ответственность за произошедшее.

Теория харизматического лидерства рассматривает харизму как набор специфических лидерских качеств. Харизматический

ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА В КОРПОРАЦИЯХ

лидер в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Харизма имеет негативную сторону, связанную с узурпацией власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивную сторону – связанную с упором на разделение власти и тенденциями к делегированию части ее последователям. Поэтому важное значение в этой теории имеет связь харизмы с этикой конкретного индивида (таб. 2).

Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов. Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации.

Таблица 2

Взаимосвязь этики и харизмы

Неэтический харизматический лидер	Этический харизматический лидер
Использует власть только в личных интересах	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями подчиненных
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у подчиненных подход к делу и своим взглядам
Коммуникации осуществляет только в одном направлении: от себя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию
Нечувствителен к потребностям и нуждам подчиненных	Обучает, развивает и поддерживает подчиненных, разделяет свою славу с другими

Теория преобразующего (реформаторского) лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно иначе. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор – это преобразователь, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на созидательный труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Таким образом, лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании **различных источников власти** и направленный на побуждение сотрудников к достижению общих целей.

Серьезные исследования свидетельствуют о том, что состоявшиеся лидеры сильно отличаются по своим характеристикам: одни из них яркие, другие не привлекают внимание; одни демократы, другие диктаторы; одни общительные, другие замкнутые и т.д. Единственное, что объединяет всех лидеров – каждый из них имеет последователей, разделяющих их взгляды и идущих за ними «по зову сердца», а не по требованию должностной инструкции. Поэтому все аспекты лидерства, в конце концов, сводятся к эффективному управлению людьми.

11.2. Организация и лидерство

В менеджменте значительную роль играет такое понятие, как лидер. Лидер (англ. Leader- ведущий) – член команды, которой занимает в ней особое место. Он генерирует идеи, кристаллизует собственные замыслы, оттачивая их в контактах с сотрудниками-

ми, оказывает содействие членам команды и помогает им в реализации их идей.

Лидерство – это одно из наиболее фундаментальных понятий в теории управления и корпорации. Это средство, с помощью которого корпорации выполняет запланированную работу. Руководитель может ставить цели, разрабатывать стратегию, общаться с другими людьми, собирать информацию, принимать решение, планировать и организовывать работу, следить за выполнением, давать советы, контролировать выполнение работы, но в основе этого лежит лидерство.

Отличие между статусом лидера и формального руководителя вытекают из особенностей роли и функций, выполняемых первым и вторым. Руководитель осуществляет управление на основе единоначального принятия решений и контроля за процессом работы подчиненного. Лидер право на принятие решений не узурпирует за собою, а наоборот, предоставляет его каждому сотруднику. В результате изменяется статус подчиненных.

Питер Друкер отмечал, что «лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень высших стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные рамки, которые ограничивают их».

Люди считают организацию некоторой машиной, которая предназначена для достижения точно обусловленных целей. Этот подход можно назвать систематическим. С другой стороны, организация считается социальным организмом, который определяется потребностями и взаимоотношениями ее членов. Этот подход носит название органический. В действительности большинство людей придерживаются сочетания этих взглядов. Однако разные культуры по-разному их соединят, отдавая преимущество то одному, то другому подходам. Важно определить, каким образом эти два подхода взаимодействуют в корпорации.

Систематические корпорации. Основой данного подхода является вера в то, что базовые элементы организации являются функциями, которые координируются четко определенными

логическими связями. Эффективность систематических корпораций зависит от того, насколько хорошо их функции отвечают поставленным целям. Взаимоотношения людей в первую очередь определяются выполняемыми ими функциями. Систематические корпорации существуют независимо от своих участников и их потребности превалируют над потребностями их членов. Если возникают столкновения интересов индивидуальных и предприятия, то порядок преобладает. Лояльность компании ценится выше лояльности межличностной. То, что делает подчиненный, значит больше, чем то, кто он есть. Взаимосвязь индивида и корпорации рациональная. Она базируется на контракте, письменном или устном. Есть четкое различие между личной идентификацией и функциями в корпорации.

Органические организации. Основой данного подхода является вера в то, что организация представляет собой некоторый живой организм, который возникает из потребностей своих членов, их окружения и текущих обстоятельств. Функции меняются, так же как и связь между ними. Здесь присутствует порядок (иначе не существовало бы организации), но он базируется на личностных взаимосвязях и социальной иерархии, а не на функциональности. Эффективность органических организаций зависит от слаженности коллектива при достижении поставленной общей цели. Если происходит столкновение интересов индивидуальных и интересов предприятия, то индивидуальное преобладает или достигается компромисс. Это не означает анархию. Это означает, что устои переосмысливаются. Связь индивидуального и организационного расплывчата и не потому, что она иррациональна или эмоциональна, а потому что расхождения между ними не ощущаются. Каждый член корпорации играет в ней свою роль, просто принадлежа ей. Лояльность корпорации означает лояльность индивидуумам.

Крайности – анархия и автоматизм. Органичность может привести к анархии, когда корпорации становятся спонтанными и преходящими. Систематичность может привести к автоматизму, при котором организация видится исключительно в

категориях функциональности. Большинство европейских бизнес-организаций находятся между этими двумя крайностями.

Наглядная иллюстрация. Убеждения, которых придерживаются люди относительно культуры корпорации, обычно трудно заметны для их носителей. Они становятся более наглядными при переводе в разные положения специфических организационных процессов.

Лидерство. Плоскость лидерства получается двумя осями: наложением власти предоставленной группе и индивидуумам.

Спектр взглядов на лидерство рассматривается от коллективного до индивидуального стиля. Его также можно назвать директивно – партисипативным, автократично-демократическим, авторитарно-эгалитарным или другим более значимым образом.

Групповой подход к лидерству имеет в виду что, несмотря на то, что индивидуумы не равны по своим способностям и достижениям, каждый из них имеет право быть выслушанным и принимать участие во всех решениях, которые его касаются.

Индивидуальный подход к лидерству имеет в виду внутреннее неравенство индивидуумов и, что наиболее эффективные, образованные или компетентные принимают решение вместо других. Власть – это право высших над низшими.

Крайности – коллективизм и абсолютизм. Групповой подход может привести к коллективизму, а индивидуальный – к абсолютизму. При коллективизме власть должна быть разделена, так как все люди равны и имеют равное право и равный вес во всем. При абсолютизме власть концентрируется у вышестоящего лица, которое действует по своему усмотрению, не считаясь с мнением других людей. Большинство европейских бизнес-организаций находятся между этими двумя крайностями.

Необходимо подчеркнуть то, что эти положения должны разделяться всеми в корпорации, а не только руководством. Так, культура индивидуального лидерства имеет в виду не только то, что руководитель принимает все решения и отдает распоряжения подчиненным, но и то, что подчиненные соответственно безоговорочно их выполняют.

Руководитель, который придерживается культуры индивидуального лидерства, может, как угодно долго консультироваться со своими подчиненными для принятия решения. Но он ищет информацию, чтобы выстроить свое суждение. Руководитель, который придерживается культуры группового лидерства, ищет не только информацию, но и участие в ответственности за решение. Оба могут считать себя демократическими.

Также необходимо помнить о том, что речь идет о роли индивидуумов в организационном процессе, а не об их личном стиле. Можно быть скромным и сочувственным, но считать себя руководителем и считать, что ответственность ложится только на его плечи, также как и быть мужественным и самоуверенным, считая при этом, что единственный вариант ведения дел – это групповое участие.

В 1993 г. был создан международный проект GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) как попытка проанализировать черты лидеров разных стран и вывести глобальную формулу эффективного лидера. В нем приняли участие ученые с 60 стран мира. Инициатором являлся доктор Роберт Хаус из университета Пенсильвании.

Собравшись на общую конференцию в Калгари (Канада), участники проекта выработали рабочее определение понятия «лидерство» – это возможность влиять на людей таким образом, чтобы они имели желание и возможность внести вклад в успех своей корпорации. В результате исследования все черты руководителей свелись до 6 базовых типов лидеров (табл. 11.4), рейтинг которых в разных странах существенным образом различался.

Рассмотрим понятие «власть», которое коррелирует из понятия «лидерство». Власть – это возможность реально повлиять на поведение других людей, то есть власть – это орудие влияния.

Различаются шесть форм власти руководителя над подчиненными:

- власть, которая базируется на принуждении, штрафных санкциях и угрозе наказания;

- власть, основанная на вознаграждении;
- экспертная власть;
- эталонная власть (харизматическое влияние);
- законная или традиционная власть;
- информационная власть.

Власть, основанная на вознаграждении, прослеживает связь между стараниями, настойчивостью, самоотверженностью и достижением результатов с одной стороны, и положительной реакцией лидера (признание, премирование) с другой.

Эталонная власть (референтная) базируется на собственных магнетических качествах лидера, которые стремятся копировать его последователи.

Власть, которая основана на вознаграждении, прослеживает связь между стараниями, настойчивостью, самоотверженностью и достижением результатов с одной стороны, и положительной реакцией лидера (признания, премирования, служебной карьерой) с другой.

Эталонная власть (референтная) базируется на собственных магнетических качествах лидера, которые стремятся копировать его последователи.

Влияние – это поведение одного человека или группы лиц, активно действующее на поведение, ощущение, отношение других людей.

Харизма – слово греческого происхождения и означает «Божье вдохновение, способность пленить сердца людей». На протяжении столетий это слово использовали для характеристики лиц, которые, в самом деле, имели исключительные лидерские способности.

Макс Вебер впервые ввел это понятие в литературу и определил харизму как «исключительную святость, героизм или образцовые особенности конкретного человека». Это понятие заинтересовало ученых, которые обратили внимание на небольшое число людей, способных оказывать на других необычное влияние.

Харизматическое лидерство – это особые социальные отношения между лидером и последователем, при которых лидер выражает революционную идею, производит необыкновенное впечатление, а последователь воспринимает это направление не благодаря своей убежденности в вероятном успехе, а благодаря исключительным способностям лидера.

Табл. 11.4.
Формула эффективности лидера в соответствии с проектом GLOBE

Название страны	Типы лидеров по их рейтингам					
	вождь	организатор	свой парень	гуманист	индивидуалист	бюрократ
Австралия	вождь	организатор	свой парень	гуманист	индивидуалист	бюрократ
Мексика	организатор	вождь	свой парень	гуманист	бюрократ	индивидуалист
Великобритания	вождь	организатор	свой парень	гуманист	индивидуалист	бюрократ
Германия	свой парень	вождь	организатор	гуманист	индивидуалист	бюрократ
Индия	вождь	организатор	индивидуалист	свой парень	бюрократ	гуманист
Мексика	организатор	вождь	гуманист	свой парень	бюрократ	индивидуалист
Нидерланды	вождь	индивидуалист	организатор	свой парень	гуманист	бюрократ
Россия	вождь	организатор	индивидуалист	бюрократ	гуманист	свой парень
США	вождь	индивидуалист	организатор	свой парень	гуманист	бюрократ

Становится все более понятным, что способность пленить сердца – это не характеристика руководителя *per se*, а скорее результат взаимодействия многих факторов – характер-

ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА В КОРПОРАЦИЯХ

ных черт руководителя и исполнителя, их поведения, взаимоотношений между руководителем и исполнителями, развития ситуации и характера целей, которых они стремятся достичь. В литературе указаны такие характерные особенности проявления харизматического лидерства:

- характер цели: революционный или реформаторский;
- характерные особенности руководителя: уверенность в себе, чувство преимущества над другими, потребность в влиятельности или власти, сильная убежденность, творчество, энергичность, энтузиазм;
- поведение лидера: способность к концептуализации и способность передавать другим видение перспектив или идеологии, умение вдохновлять и убеждать, использование нетрадиционных методов, красноречивость;
- характерные особенности последователя: зависимость, желание самосовершенствования и изменения положения вещей;
- поведение последователя: преданность, чувство обязанности;
- взаимодействие лидер – последователь: проекция последователями на лидера идеализированных черт характера и поведения, идентификация (психологическое слияние) последователей с лидером, предоставления лидером полномочий последователю;
- природа окружения: кризис, неуверенность, изменения, потери.

Современное понятие харизмы включает в себя концепцию характерных особенностей, бихевиористскую концепцию и концепцию ситуативной обусловленности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое тип руководителя?
2. Какие основные признаки авторитарного руководителя?
3. Как соотносятся между собою власть и влияние?
4. По каким признакам сделана классификация типов руководителей по Реддину?
5. Какие сильные и слабые стороны убеждения?
6. Какой доминирующий стиль руководства в США?
7. Дайте пояснение Лайкертовой типологии стилей лидерства.
8. Дайте пояснение модели Фидлера.
9. Как можно использовать ситуационную модель руководства Херси и Бланшарда?
10. Опишите модель Т. Митчелла и Р. Хауса.
11. Что представляет собой управленческая сетка Блейк-Моттон, и каким образом, используя эту сетку, определяются пути совершенствования руководства?
12. Какие существуют формы власти?
13. Что такое лидерство?
14. Как вы понимаете различие между управлением и лидерством?
15. Какие требования относятся к руководителю?
16. Почему существует много стилей руководства?
17. В чем состоят отличия авторитарного и делегирующего стилей?
18. Кто, по Вашему мнению, является исключительными лидерами?
19. Как лидерство влияет на тех, кто идет следом?
20. Знаете ли Вы людей, которые достигли успеха в одной ситуации, но испытали поражение при других обстоятельствах? Почему это так?
21. Можно ли обойтись руководителю без своего стиля руководства?
22. Как бы Вы искали себе руководителя?

23. Что такое харизма и харизматическое лидерство?
24. Каким типом власти обладает профессор в типичной аудиторской ситуации?
25. Опишите, как бы проводились занятия по каждому из основных стилей управленческой решетки.
26. Директору угольного карьера было доложено: «Машина Иванова сорвалась в карьер». Ваша реакция как руководителя.

РАЗДЕЛ 3 МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

В искусстве управления всегда остаешься учеником

*Кристина, королева Швеции
(1626-1689гг.)*

Американский историк Артур Шлезингер-младший в своей книжке о Джоне Кеннеди передал разговор, который состоялся между Кеннеди и французским писателем Андре Мальро. Мальро сказал президенту Кеннеди: «В девятнадцатом веке позорной проблемой европейских государств было противостояние монарха и республики, но настоящей проблемой было противостояние капитализма и пролетариата. В двадцатом веке позорным является вопрос – капитализм против пролетариата. Однако мир не стоит на месте. Какая же настоящая проблема сегодня?»

Президент Кеннеди ответил, что настоящей проблемой было управления промышленным обществом – проблема не идеологии, а управления.

Лауреат Нобелевской премии Мильтон Фридман в 1963г. писал: «Настоящая роль бизнеса состоит в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии соблюдения правил игры и принятии участия в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству или обману».

Искусство управления есть искусство честности

Т.Джефферсон

Понятия «человеческий фактор» впервые ввел в научное обращение Ф.У.Тейлор. Психологическое влияние на человека у него принимало оригинальные формы.

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Так, история сообщает, что на одной фабрике, где работали молодые женщины, был огромный породистый кот – любимец работниц. Игра с ним во время перерыва улучшала их настроение, и они с большей энергией принимались за работу.

Полезность системы для мышления состоит не только в том, что о вещах начинают думать по известному плану, но и в том, что о них вообще начинают думать

Георг Лихтенберг «Афоризмы»

Все мы, как сказал однажды известный французский писатель Антуан де Сент-Экзюпери, пассажиры одного корабля по имени «Земля». А это означает, что мы не можем допустить разбалансировки хотя бы одной из управляющих систем, так как катастрофа не заставит себя ждать.... Все системы на «корабле» должны работать налаженно, что зависит в первую очередь от единства и согласованности действий членов «экипажа».

Джон Донн – английский поэт конца XVI – начала XVII век. Ему принадлежат известные слова: « Нет человека, который был бы, как Остров сам по себе, каждый человек есть частью Материка, часть Суши; и когда Волной снесет в море береговую Кручу, меньшей станет Европа, и также когда смочит землю возле Мыса или разрушит Замок твой или друга твоего; смерть каждого человека уменьшает и меня, так как я един со всем Человечеством, а потому не спрашивай никогда, по ком звонит колокол, он звонит по тебе».

Ученому иногда, как и спортсмену, для достижения красивого результата необходимы соперники. Наедине с истиной

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

быть так же тяжело, как одному на длинной марафонской дистанции.

Понтекорво

«Потребитель – важная фигура в нашем деле. Они зависят от нас, а мы зависим от них. Они не стремятся мешать нашей работе. Они являются целью нашей работы. Они оказывают нам услугу, покупая наши товары. Потребители – это не посторонние люди. Потребители – это не голая статистика. Это люди из плоти и крови, с чувствами и эмоциями, как и мы сами. Это люди, которые приходят к нам со своими потребностями и нуждами. И наша обязанность – удовлетворить их нужду. Потребитель заслужил наиболее внимательного отношения с нашей стороны. Потребитель – этот источник жизненной силы любой предпринимательской деятельности. Без них нам пришлось бы закрыть наши предприятия. Всегда помните об этом!»

Цитата из «Памятки», которая выдается каждому сотруднику фирмы IBM.

Самаркандцам нравится рассказывать такую историю. В давние времена посетил город «тысячи и одной ночи» Эмир Бухары. Эмир, пораженный непривычным вкусом самаркандских коржей, приказал привести в Бухару лучших лепешечников древнего города. Но коржи, несмотря на их старания, получились не такие, как в Самарканде. Эмир потребовал, чтобы мастера встали перед ним. «Несомненно, мука и вода здесь другие, о, большой эмир»- сказали они. Через несколько дней слуги эмира привезли родниковую воду, дрова и лучшую муку из Самарканда. Неплохие получились коржи, но совсем не похожие по вкусу на самаркандские. И снова встали лепешечники перед угрожающим взглядом недовольного эмира. «Ну, что скажете на этот раз, несчастные?»- гневно спросил тот. «Пощади нас, о всемогу-

ций господин, но мы не в состоянии перенести в Бухару воздух святого Самарканда».

Сущность конкуренции хорошо передает такая притча.

Японец и американец гуляли по лесу. Неожиданно из-за кустов появился голодный лев. Японец мгновенно уселся на землю, получил из портфеля ... стортивные туфли и быстро на-тянул их.

- Ты думаешь, что сумеешь обогнать голодного льва? - про-бормотал испуганный американец.
- Я должен обогнать не льва, а тебя, - ответил японец и при-готовился к старту.

Этот короткий рассказ прекрасно проектируется на сферу бизнеса.

Лев – это общая угроза, стагнация производства, прыжок курса доллара, открытия рынка для иностранных конкурентов и другие неожиданные изменения среды, в котором действует бизнес. Лев может быть и не голодным – но такую возможность надо учитывать заранее.

Японец проявил предусмотрительность: спортивные туфли в портфеле – это то, что, безусловно, будет оказывать содействие созданию относительного преимущества перед конкурентом – американцем.

Стратегия определяется выявленным относительным пре-имуществом – надо обогнать американца.

Тактика на короткий период такая: японец должен подождать, пока с места не сорвется американец (если он стартует пер-вым, то лев может броситься за ним), а потом обогнать его.

Конкуренция на рынке – как война. Вас ранят, вы несете по-тери, ну а выигрывает лучшая стратегия.

Дж. Коллинз

Чтобы успешно противостоять среде, сложность и скорость принятия решения должны отвечать сложности и скорости из-менения среды.

Г. Эшби

В поисках примера ответственности и надежности в деятель-ности организации обратимся к ситуации, которую описал в 1986 г. журналист – международник В. Цветов, побывавши в японской глубинке.

«Скажите, пожалуйста, где у вас склад для сохранности кор-мов?» – спросил я у хозяина, о хозяйстве которого снимал теле-визионный репортаж. Хозяйство представляло собой два одно-этажных сарая. В них содержались 50 тысяч куриц – несушек. «Я не вижу места, где вы держите снесенные курами яйца.» – допытывался я. «Зачем мне склад, если кормов – лишь суточ-ный запас?» – ответил крестьянин вопросом на вопрос. «Чем же вы собираетесь кормить кур завтра?» – не унимался я. «За-втра корм привезет господин Хосода. Он специализируется на них» – сказал селянин. «А если не привезет?» – предположил я. «То есть, как не привезет?» – переспросил крестьянин с интона-цией, будто я усомнился в неизбежности восхода солнца. «Ну, вдруг умрет!» – решил я смоделировать экстремальную ситуа-цию. «Жена господина Хосода привезет», – крестьянин говорил с снисходительной уверенностью гроссмейстера, который разби-рает для любителя шахматную партию. «Жена будет хоронить мужа», – стоял я на своем. «Сын господина Хосода привезет». Для крестьянина это было очевиднее таблицы умножения. «Сын поедет на похороны тоже». «Сосед господина Хосода привезет». «У вас, что же, такой строгий подписанный контракт с госпо-дином Хосодой?» – спросил я. «Зачем нам контракт?» – при-шел в изумление крестьянин. – «Господин Хосода пообещал привозить мне корм каждый день». ««Ладно»», – сдался я, но вспомнил, что в хозяйстве нет помещения для хранения готовой

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

продукции – яиц, и поинтересовался причиной этого. «Оптовая фирма забирает», – ответил крестьянин и, предвидя мои такие же вопросы, прибавил: «Забирает каждый день и никогда не подводит. Забирает тоже без контракта».

«Все хозяйственные операции можно свести к трем словам: люди, продукт, прибыль. На первом месте люди. Если у вас нет надежной команды, то с остальными факторами мало что удастся сделать».

Ли Якокка

Однажды крестьянин решил обнести свой двор забором. Он взял топор и отправился в лес рубить дрова. В первый день он срубил пять деревьев, во второй – семь, в третий – 9, а на четвертый только 6 деревьев. На пятый день, раздосадованный крестьянин, отправился в лес пораньше и поработал до позднего вечера, но срубить ему удалось только пять деревьев.

«Как же так!- подумал он,- я работаю дольше и интенсивнее, а результат столь убогий». И обратился он за советом к мудрецу. Тот выслушал крестьянина и спросил: «А когда ты последний раз затачивал топор?»

«Да некогда мне точить топор, – ответил крестьянин,- я целыми днями рублю деревья...»

Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц.

Г. Селье

Люди как реки: с наибольшими из них далеко не всегда приятно и не всегда легко живется по соседству.

Ван Дейк

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Если история управления и говорит нам о чем-нибудь, так это о том, что независимо от того, с чем мы имеем дело – миром или войной, процветанием или женщиной – этот мир всегда будет нуждаться в опытных управляющих, которые смогут вывести общество оттуда, где оно находится и привести туда, где оно хочет быть.

Г. Фалмер

Нет поражений, кроме тех, что сам себе нанес, а вообще, не существует непреодолимых барьеров, кроме врожденного дефицита целеустремленности.

Эмерсон

Планирование – это оружие мудрых, но планирование это один из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку.

Г. Акофф

Эта притча хорошо определяет подход к формулированию миссии организации:

«Для чего Вы работаете?» – спросил путник каменщиков.

Первый сказал: «Чтобы иметь пищу».

Второй ответил: «Чтобы обтесать камень для той стены».

Третий ответил: «Чтобы выстроить замечательный храм».

Когда мы тратим время на планирование, его становится больше.

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Самый медленный человек, который не теряет из вида своей цели, все же проворнее того, кто блуждает без цели.

Г. Лессинг

Целенаправленный человек находит средства, а когда не может найти, создает их.

У. Ченнинг

Лучшее средство предусмотреть, что будет – помнить, что было.

Д. Галифакс

Существует такое сравнение с планированием:

Цель в жизни это ствол дерева;

Ключи области деятельности – ветви дерева;

Задачи, которые планируем – веточки;

Практические мероприятия – иглы.

Душа, у которой нет цели, установленной заранее, обрекает себя на погибель, так как говорят, кто везде тот нигде.

Г. Рафаэль

Каждый воин должен понимать свой маневр.

О. Суворов

Здесь есть такое правило... Встань утром, умойся, приведи себя в порядок – и сразу же приведи в порядок свою планету.

Антуан де Сент-Экзюпери.

«Маленький принц»

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

«Если бы у меня было 5 центов, то 3 из них я израсходовал бы на рекламу».

Г. Форд

Поставщик двора Его Императорского Величества булочник Филиппов стремился иметь свои магазины на розе улиц. Это и понятно – угол – это всегда перекресток как минимум двух улиц.

Виноват, – мягко отозвал неизвестный, – для того, чтобы управлять, нужно, никак, иметь точный план на некоторый хотя сколько – нибудь приличный срок.

Г.Булгаков «Мастер и Маргарита»

Если не знаешь куда плыть, никакой ветер не будет попутным.

Луций А. Сенека

– В чем сила удава?

– В боязни кроля.

Ф.Искандер. «Кроли и удавы»

Китайская пословица говорит: «Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин». Как просто и как мудро!

Низшему деньги, среднему – деньги и уважение, высшему - уважение.

Афоризм

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

«Потребность необычного – может быть, самая сильная потребность человека после сна, голода и любви».

А. Грин

Дай мне то, что я хочу, и ты получишь то, чего хочешь ты.

Адам Смит

Люди отдают, для того, чтобы получить – основной принцип человеческих отношений.

(Аристотель)

«Политика кнута и пряника не срабатывает, поскольку все пряники съедают те, у кого кнут».

Феликс Кривин

Желания, хотя бы самые невинные, имеют ту плохую сторону, что подчиняют нас другому человеку и ставят нас в зависимость от него.

А. Франс

Если хочешь чего-нибудь от людей, сначала узнай, чего желают они, дождись своего времени, а потом дай им это, подцепи их на крючок собственной страсти и поймай.

В. Каннинг

Есть два рычага, которыми можно управлять людьми: страх и личный интерес.

Наполеон

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

В связи с достижением совершеннолетия своей дочери шах, очень богатый человек, собрал 200 юношей и предложил им переплыть бассейн, который кишел аллигаторами.

«Кто переплывет бассейн, – сказал шах, – тот может выбирать: или получит один миллион долларов, или вступит в брак с моей дочерью».

Не успел шах обнародовать эти условия, как один юноша мигом оказался в воде и благополучно переплыл бассейн.

«Выбирай», – сказал шах, – «хочешь один миллион долларов?»

«Нет», – ответил юноша.

«Тогда бери тысячу акров моей земли».

«Нет», – снова сказал юноша.

«Тогда забирай мою дочь», – согласился шах.

«Нет», – упрямо отвечал юноша. «Чего же ты хочешь?», – пришел в изумление шах.

«Я хочу знать, кто толкнул меня в бассейн».

Отсутствие мотивации – душевная величайшая трагедия, которая разрушает все жизненные устои.

Г. Селье

Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей.

Л. Якокка

Любям нужны деньги, но они хотят получать удовлетворение от своей работы и гордиться ею.

А. Морит

Когда за работу отвечает более чем один человек, виноватого не найти.

Закон Мерфи

История о двух чашках!

Один хозяин нанял рабочего переливать вино из одного чана в другого, чтобы избавиться от осадка. Через два дня хозяин заглянул в погреб и увидел около одного из чанов влажную чашку. Оказалось, что рабочий пьет вино. Хозяин запретил ему пить вино, но тот продолжал пить.

Тогда хозяин нанял надзирателя. И в следующий раз хозяин увидел уже две влажных чашки...

Говоря о контроле, надо определять антикризисную функцию контроля, сущность которой удачно раскрыта в древней китайской мудрости «Книга изменений» еще три тысячи лет тому:

«Когда умный человек видит причину своего успеха – он делает это снова. Когда он видит свои ошибки – он не повторяет их снова».

Контроль, основанный только на проверке, является катастрофическим.

Г.Монтейфель

Мудрость начальника состоит не в том, что начальник может придумать что-то необыкновенное, а в том, что он все выслушает, все запомнит, все поставит на свои места, никому не помешает и ничего вредного не позволит»

*Л.Н.Толстой «Война и мир»
(О роли М.И.Кутузова)*

Мужество, жизнеспособность, сила, вдохновения, судьба армий и наций – все это возникает в воображении благодаря одному слову – лидерство. Будучи жизненно необходимым на первых шагах человечества, лидерство остается предметом наибольшего интереса, одетого в одежду мифов, легенд и фантазий. Большие лидеры обессмертили себя в песнях, стихах, романах и историях; а такие имена, как Черчилль, Патон, Жанна Д'арк, Наполеон и Вашингтон, стали синонимами лидерства. Мы много говорим о лидерах в науке, философии, медицине, политике и военному делу. Мы каждый день имеем дело с лидерами наших организаций, клубов, социальных групп, городов и наций.

Г. Маккол

«Иногда замечательные организации имеют гениальных руководителей и плохую структуру, но я не встречал замечательной организации с отличной структурой и плохим руководителем».

Дж. Барна

Лидерский менталитет, который позволяет разделить груз обязанностей, чудесно демонстрируют гуси.

Если вы когда –нибудь наблюдали за косяком гусей, которые летят к югу на зимовку, вам, возможно интересно будет узнать, почему стая летит клином. В ходе научного исследования выяснилось, что каждая птица, взмахивая крыльями, обеспечивает подъем для птицы, которая находится непосредственно за ней. Благодаря такому построению вся стая увеличивает скорость полета по меньшей мере на 71% по сравнению с скоростью, которая может развить каждая птица в отдельности (люди, соответственно двигаясь в общем направлении, достигают своей це-

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

лые быстрее и с меньшими затратами, так как они двигаются за счет другого).

Если один гусь выпадет из общей стаи и попытается лететь поодиночке, как он сразу начинает ощущать вес и сопротивление воздуха. И он возвращается в стаю, чтобы воспользоваться подъемной силой, создаваемой летящей впереди птицей. Когда предводитель устает, он возвращается в конец косяка и другой гусь становится во главе стаи.

Гуси, которые летят в конце стаи, кричат, поощряя тех, кто впереди, не уменьшать скорость (что мы кричим, находясь за лидерами?).

И, в конце концов, если гусь, заболев или получив ранение, выпадает из стаи, два других летят рядом с ним, чтобы оказать ему помощь и поддержку. Они остаются с этим гусем до тех пор, пока он не поправится или не умрет, а потом отправляются в путь сами или с другой стаей догонять свою.

«Настоящий лидер всегда позади. Вам это скажет любой пастух».

из «Записной книжки» Андрея Книшова

«Я хотел бы, чтобы на моем могильном камне было написано следующее: «Здесь лежит человек, который оказался достаточно мудрым, чтобы взять на службу людей, знающих больше, чем он сам»».

Эндрю Карнеги

Искусство руководителя – творца – это искусство создания организации, перестройки человеческого и технического материала, для того чтобы сформировался организм, который бы воплощал у себя новые и вечные ценности.

Ф. Селзник

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Вспомним известное решение папского престола, которое было принято в средние века.

После распада Римской империи племена германцев заполнили вакуум и создали собственные государства. В королевстве франков, что было расположено на территории современной Франции, в то время правила династия Меровингов. На протяжении VII-VIII в. власть короля существенным образом ослабевшая, и реальная власть постепенно перешла к рукам «мажордомо» – мажордома, который фактически руководил королевством и обеспечивал его защиту от агрессоров.

Один из влиятельных мажордомов Пипин (715-768) служил королю Чилдрику III. В 751 г. он прислал эмиссаров в Рим к тогдашнему Папе Захарию с вопросом: «Кто должен носить корону: тот, кто ее легально унаследовал, тот ли, кто фактически осуществляет королевскую власть?». Ответ Папы римского в пользу Пипина и определила конец династии Меровингов. Сын Пипина – Карл Большой (742-814) создал империю на территориях, где сейчас расположены страны Европейского Сообщества.

Главная обязанность руководителя – сохранять власть, а она сохраняется не только приманкой того, что необходимо, но и отторжением того, что не нужно. Кто совсем отпустит вожжи или натянёт их слишком туго, тот уже не царь, не властитель, а естественный льстец, или тиран и не может внушить подданным ничего, кроме презрения или ненависти, хотя вина первого, мне кажется, заключается в излишке добросердечности и кротости, а второй виновен в самолюбии и жестокости.

Старинный историк и философ Плутарх

Когда властителями в государстве станут философы, будет ли их несколько или хотя бы один, нынешними почестями они пренебрегут, считая их низменными и ничего не стоящими, и будут

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

высоко ценить порядочность и ту честь, которая с ней связана, но самым великим и необходимым будут считать справедливость: служа ей и умножая ее, устроят они свое государство.

Платон «Идеальное государство»

Кто хорошо ведет, за тем и идут хорошо, и как мастерство погонщика коня состоит в том, лишь бы сделать коня кротким и смиренным, так и задача царя – внушать покорность...и желания подчиняться.

Плутарх «Сравнительные жизнеописания»

Лидеры должны создавать лидеров.

Ни один начальник еще не пострадал от того, что его подчиненные хорошо работают.

П.Друкер

Сумма ума на планете – величина постоянная, а население возрастает.

Аксиома Коула

Нет более надежного способа оказаться в катастрофическом состоянии, их утвердить решение под влиянием эмоций.

Х. Маккей

Deliberandum est saepe, Statuendum est semet. (Обсуждать надо чаще, решать – однажды)

/лат./

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Мы вольны в выборе лишь первого шагу. Последующие зависят от него.

В.Гюго

Вы видите предметы и спрашиваете: «Почему они существуют?» А я воображаю вещи, что никогда не существовали, и спрашиваю: «А чему бы нет?» В этих словах Бернарда Шоу передана суть творческого подхода, поиск нового.

Принять решение – покориться с преимуществом одних внешних условий над вторыми.

Амброз Бирс «Словарь Сатаны»

При принятии решений существует такое понятие как релевантная информация, то есть такая информация, которая берется во внимание. Однако довольно часто такая важная информация из-за разных обстоятельств не берется во внимание. Тогда эта информация имеет название «информация Кассандры».

Бог Аполлон, полюбивший Кассандру, прекрасную дочь Приама, царя Трои, одарил ее способностью предсказывать будущее. Но Кассандра, не смотря на щедрый дар, отклонила его любовь. Аполлон не мог забрать своего подарка назад, то, что дарят боги, дарится навечно. Тогда он сделал еще один «подарок» – никто и никогда не прислушивался к ее советам. Когда Кассандра предупредила троянцев о деревянном коне, ее совет проигнорировали, и город был разрушен.

Принять решение – значит, установить приоритеты. Для иллюстрации этой взаимозависимости предлагается история, известная под названием «Совет, который стоит 25000 долларов».

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Чарльз М. Шваб, президент компании «Бетлем стол» поставил перед Ивом Ли, советником по предпринимательской деятельности, необыкновенную задачу: «Покажите мне возможность наилучшего использования моего времени. Когда Вам это удастся, я заплачу Вам любой гонорар в разумных границах».

Ли предложил Швабу лист бумаги и сказал: «Составьте перечень важнейших дел, которые Вы должны сделать завтра и пронумеруйте их очередность соответственно их важности. Завтра начните с задачи № 1 и работайте над ней до тех пор, пока она не будет решена. Потом снова проверьте установленные приоритеты, и решайте задачу № 2, но не идите дальше, пока она не будет закончена. Потом переходите к задаче № 3 и т.д.»

Принятия решений хорошо иллюстрируется юмореской Василия Сотирова (Болгария) «Конкурс документов».

В одном институте появилось вакантное место. Объявили конкурс. Трое лиц подали документы. Первый кандидат считал, что главным конкурентом у него будет тот, кто подал документы вторым. Второй был такой же мысли. Однако, конкурс выиграл третий.

Оба неудачника пришли к председателю конкурсной комиссии, лишь бы выяснить, чем лучше их коллега. Председатель комиссии открыл папку с документами, перелистал протоколы.

– Одним из требований, – начал он, – было наличие у кандидата, как минимум, пятилетнего стажа по специальности. У вашего коллеги – как раз пять лет. И еще и два месяца.

– Но у меня десять лет такого стажа, – нервно сказал первый кандидат.

– А у меня – двенадцать! – Громко прибавил второй.

– Второе требование, – продолжил спокойно председатель. – Кандидат должен иметь научные публикации. У вашего коллеги их две.

– Две? – пришел в изумление первый. – У меня двадцать.

– А у меня восемнадцать, – изумленно подал голос второй.

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

– Далее, – невозмутимо сказал председатель. – Кандидат должен владеть одним иностранным языком. Ваш коллега знает английский.

– Я знаю три языка, – скрипнул зубами первый.

– И я три, – тяжело вздохнул второй.

– Та-а-к, – председатель внимательно посмотрел на присутствующих, – Кстати, назовите полностью ваши имена.

– Златомир Драганов.

– А вы?

– Спас Койчев.

– Видите, – председатель закрыл папку. – Последнее требование – имя кандидата должно быть Петко Харизанов. И только ваш коллега ответил этому требованию. Есть еще вопрос?

Кандидаты, которым отказали, молчали. Спрашивать было ничего. Было что говорить...

Белый вороной конь.

Рассказывают, что в давние времена китайский император попросил мудреца найти ему наилучшего коня в Поднебесной. Мудрец вместо себя порекомендовал императору наилучшего конюха. Долго ходил конюх, и, в конце концов, когда возвратился, сказал, что в небесных горах пасется на далеких пастбищах белая кобыла... Император сразу послал воинов, которые нашли там вороного жеребца. «Учитель, – сказал император, – «тот конюх не отличает жеребца от кобылы и не может запомнить масть!» «Неужели он этого достиг», – с восхищением воскликнул мудрец, – «и превзошел меня! Значит, эти мелочи не для него... Он постиг самую суть вещей. Вороной жеребец действительно есть наилучшим конем в Поднебесной».

Если фирма желает достичь успехов – необходимо периодически встряхивать «бюрократический горшок».

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Жители маленького городка построили новый мост. Потом они решили, что если у них есть мост, было бы неплохо нанять стражника, чтобы присматривать за ним. Так они и сделали. Кто-то заметил, что стражнику надо платить зарплату и с этой целью они наняли бухгалтера. Тот в свою очередь указал на то, что необходим казначей. Поскольку были стражник, бухгалтер и казначей, понадобился администратор; жители наняли и его. Потом Конгресс сократил финансирование, и возникла необходимость уменьшить штат. И тогда освободили стражника.

Первую стадию бюрократизма можно вылечить прививкой, другую – хирургическим вмешательством, третья пока еще не вылечится.

Закон Паркинсона

«...Все построено крайне рационально, все функции определены инструкциями, любое взаимодействие целесообразно и подчинено общим целям... Организация подобна красивой машине, а люди в ней – колесики и передаточные механизмы».

*Макс Вебер,
немецкий социолог (1864-1920)*

В сказке «Городок в табакерке» Дядьки-молоточки бьют по головам Мальчиков – колокольчиков, а они жалобно звонят. Но Дядьки-молоточки делают это потому, что их толкает Валик, который крутится, и всему этому миру задает движение Пружинка.

На столе у Гарри Трумэна была табличка с надписью: «Больше ответственности передать некому».

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Комитет – это группа людей, которые экономят минуты и тратят часы.

Верблюд – это конь, который создан по проекту комитета.

Ч. Кетеринг

Комитет – это группа из шести мужчин, двое из которых занимаются делом, трое похлопают их по плечу, а последний составляет записку о своей личной мысли.

Комитет – это двенадцать мужчин, которые делают дело одного.

Л. Кеннеди

Дело не в том, решите Вы задачи или нет, а в том, кому будет поручена ответственность.

Из постулатов менеджмента

Команда – это миниатюрное отображение мира, в котором на первый план выступает человеческое восприятие.

Дэвид Пирс

В Японии считают, что Токийский университет создает министров, университет Кейо – деньги, университет Васедо – друзей. Неизменная традиция воспитанников высших учебных заведений – сохранять всю жизнь узы общества, перед прочностью которых тускнеют узы сицилийской мафии.

В. Цветов

«Пятнадцатый камень сада Реандзи»

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Эта история демонстрирует тот факт, что, работая ради общего дела, люди не только увеличивают потенциал своего роста, но увеличивают свою силу.

Дело происходило на ярмарке в одной из европейских стран. Вышедшие сейчас из моды соревнования коней (когда конь тянет тяжело нагруженную тележку) собрали тысячи людей. Конь, который стал абсолютным победителем, вытянул тележку с грузом в 4500 фунтов. Вторым был конь, который вытянул 4400 фунтов.

Кто-то заинтересовался, сколько они могут вытянуть вместе. Если составить грузы, которые тянули коня по отдельности, то получается 8900 фунтов, тем не менее, когда коней запрягли вместе и они стали работать в команде, то они вытянули более 12000 фунтов.

Если рассматривать группы, в которые входят или очень похожие или очень разные люди, то неоднородные группы вырабатывают более качественные решения. Приведем шуточный пример этому: четыре повара готовят салат. Повар – философ прибавляет соль. Повар – транжира прибавляет масло. Повар – скупой прибавляет уксус. Повар – художник украшает салат.

Чем больше в деле участников, тем более каждый требует себе.

Шолом Алейхем

Вдвоем лучше, чем одному... Ведь если они упадут, один поднимет другого. А если одинокий упадет, некому поднять его.

Экклезиаст

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Не судите о человеке по его друзьям, помните, что друзья у Иуды были безупречные.

Э. Хемингуэй

Ведя речь о коммуникациях, можно вспомнить историю с фермером, который продавал мула. Покупатель хотел повести мула, но мул не послушался его. Тогда он обратился к фермеру: «Послушай, твой мул глухой». Фермер ничего не ответил, поднял палку, ударил мула по голове и что-то прошептал ему на ухо. Мул рванул и побежал, что было силы. Покупатель был поражен и спросил: «Зачем ты ударил его палкой?».

Фермер ответил: «Прежде всего, надо было привлечь его внимание».

В старом еврейском анекдоте рассказывается о том, как дети надоедали талмудисту шумом и гамом.

И тогда он сказал детям, что на площади перед синагогой показывают теленка с двумя головами. Дети побежали на площадь смотреть на чудо, а мудрец спокойно сел за работу. Но мимо его окна стали пробегать люди, говоря о теленке с двумя головами.

В конце концов, мудрец оставил свой талмуд, и сам побежал на площадь перед синагогой.

Бернард Шоу говорил: «Если у тебя есть одно яблоко и у меня есть одно яблоко, и мы обменяемся ими, то у любого из нас останется по одному яблоку. Если у тебя есть одна идея, и у меня есть одна идея, и мы обменяемся ими, то у любого из нас останется по две идеи...».

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

О плохом человек расскажут одиннадцати собеседникам, о хорошем – лишь троим.

Очень неприятный компонент при общении – это шум. Вот как трактует шум Амброз Бирс в своем «Словаре Сатаны»:

«Шум – зловония в ушах. Необузданная музыка. Основной продукт и характерный признак цивилизации».

Сенатор К. Портер из штата Флорида потерял на выборах победу.

Один из его конкурентов, выступая перед аудиторией, сказал: «Все знают, что Клод Портер – бесстыдный экстраверт. Кроме того, он практиковал непотизм по отношению к своей свояченице. Его сестра была феспиянкой в этом греховном Нью-Йорке. И, наконец, и в это трудно поверить, до брака он практиковал целибат!»

Избиратели были возмущены и К. Портер потерял место в сенате.

(экстраверт – открытый, дружелюбный человек; непотизм – покровитель семьи; феспиянка – поклонница драматического искусства; целибат – безбрачие)

Тимченко «Искусство делового общения»

В организациях люди слишком часто говорят, не слушая друг друга. Но в большинстве случаев это не настолько забавно, как история о трех пингвинах.

К бензозаправочной станции подъехал автомобиль. Дежурный бензоколонки заметил на заднем сидении трех пингвинов и, удивленный, спросил о них.

– Я не знаю, как они туда попали, – ответил водитель. – Утром, когда я вывел машину из гаража, они уже сидели в салоне.

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Дежурный на минуту призадумался.

– А почему бы вам не отвезти их в зоопарк?

– Хорошая идея, – ответил водитель и поехал.

На следующий день та же самая машина подъехала к той же самой бензоколонке. На заднем сидении сидели все те же три пингвина, но теперь они носили темные очки.

Дежурный посмотрел на пингвинов в крайнем удивлении.

– Я думал, что вы отвезли их в зоопарк! – воскликнул он.

– Я так и сделал, – сказал водитель, – и они так хорошо там провели время, что сегодня я решил взять их на пляж.

О невербальных коммуникациях хорошо сказал З.Фрейд:

«Имеющий глаза, чтобы видеть и уши, чтобы слышать, может убедиться, что ни один смертный не может беречь тайны. Если его губы молчат, то он говорит кончиками своих пальцев; признаки лжи сочатся из каждой поры на его теле!»

Любые предложения люди понимают иначе, чем тот, кто их вносит

Третий закон Чизхолма

Даже если ваше объяснение настолько ясно, что исключает всякое ложное толкование, все равно найдется человек, который поймет вас неправильно.

Следствие из Третьего закона Чизхолма

Этот анекдот демонстрирует наши коммуникационные ошибки: склонность к стереотипам и неоднозначное толкование сказанного.

Как-то в жаркий день томимый жаждою старый нищий зашел в бар. Там было полно мух.

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

«Уважаемый, – обратился он к бармену, – мне у вас тут очень не нравится. Почему вы не избавитесь от этих назойливых мух?»

«Потому что просто не могу с ними справиться!»

«В самом деле? Хорошо, я убью их всех за кружку пива. Но сначала – пива, я проделал длинный путь и мне, честно говоря, не мешало бы немножко передохнуть».

Договор был заключен, и нищий с удовольствием принялся пить пиво. Через полчаса, когда он уже стал клевать носом, бармен спросил:

– «А как насчет того, чтобы убить мух?»

– «Что же, уговор есть уговор. Принесите их мне, и я убью каждую».

Этот очень старый анекдот очень ярко показывает важность обратной связи при коммуникациях.

В богатой английской семье рос мальчик, который в пятилетнем возрасте еще не разговаривал. Родители очень переживали, показывали ребенка разным врачам, но все было бесполезно.

И вот однажды за обедом мальчик отставил тарелку и внятно сказал: «Бифштекс пережарен».

«Джонни, дорогой! – закричали родители, оправившись вот шока. – Почему же ты раньше молчал?»

«Раньше все было в порядке», – ответил Джонни.

Организацию можно сравнить с человеком, у нее есть свое убеждение, целые, привычки, которые не похожи на другие. Поэтому со временем в организации создастся свое лицо, или то, что я зову культурой.

У. Оучи

В книге А. Моммзена «История Римской империи» описана история о том, как возникло понятие «культура».

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Когда после окончания галльских и бриттских войн и фактической оккупации Римом большей части Европы и Британии прошло более 30 лет, и римляне загорелись строительством дорог, домов, изменением в системе управления, то они заметили странную закономерность. Она состояла в том, что население на завоеванных территориях, понимая прагматическую ценность дорог, акведуков и другого, тем не менее, время от времени их разрушало. Этот парадокс волновал римлянинов. И тогда один из них сказал: «То, что их заставляет ломать вещи, несмотря на их прагматическую полезность, называется культурой».

В. И. Вернадский 2 ноября 1941 года в своем дневнике сделал последнюю запись:

«Большие неудачи нашей власти – следствие слабости ее культуры».

Золотое правило Роберта Таундсенда, известного специалиста в области управления, звучит так: «Менеджер должен стать человеком, который разносит воду своим подопечным, для того чтобы они могли заниматься делом. Ни одно дело не будет считаться грязным, если оно помогает игрокам его команды получить победу».

Руководитель не только образует рациональные и осязаемые аспекты организации, как структура и технология, но он также является творцом символов, идеологии, языка, верований, ритуалов и мифов.

Питерс Уотермен

Отбор, распределение должностей, оценка, вознаграждение, продвижение закрепляют культуру, показывают людям, что важно, что – нет...

Девана Тичи

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

План заключается не в том, сколько нужно сделать столов и стул. План – это тонкое кружево норм и отношений.

Т. Питерс, Р. Уотерман

Действительная роль главного руководителя состоит в том, чтобы руководить ценностными установками организации.

Т. Питерс, Г. Уотерман

Аллен Кроу, один из старейших руководителей в IBM, рассказал легенду (возможно вымышленную) в том, откуда появился термин «белая рубашка».

Однажды Том Уотсон – младший посетил президента одного банка, и они вошли в лифт. Туда же вошел молодой человек, одетый так, как будто вон собрался на скачки – яркий галстук, кричащий костюм. Том обратился к президенту банка: «Я удивлен, что вы позволяете вашему служащему так одеваться». А президент банка ответил: «Том, он работает у вас».

Это все, что было нужно Тому – младшему. Он решил, что фирме нужно иметь кодекс одежды. Он не хотел, чтобы его люди выглядели так, как будто собрались на скачки. Классической одеждой для служащих IBM стали темный костюм и белая рубашка.

Роль культуры в нашей жизни с улыбкой демонстрирует этот стих.

Жил да был один барон,
Слыл он храбрецом великим
И педантом – в смысле этикета.
Славным кораблем владел торговым
И ходил на нем в чужие страны.
Вот барон однажды вышел в море-

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Неспокойно сине море стало,
Потемнело словно перед штормом!
Но не возвратил барон обратно,
А направил челн навстечу буре!
Еще пуще море разыгралось,
И накрыло челн девятым валом,
И барона потащило за борт.
На беду акула тут случилась-
Очень злая хищница морская,
Но аристократ не растерялся
И взмахнул клинком холодной стали!
Удивилась тут акула, отскочила,
И с усмешкою коварною сказала:
«Ах ты, дурачина, простофиля!
Ведь негоже то, что ты задумал!
Рыбу – и ножом? Что скажут люди?!»
Ничего барон ей не ответил,
Только очень стало ему стыдно.

Собратся вместе – это начало, сохраниться вместе – это прогресс, работать вместе – это успех.

Генри Форд

Ложка меда может поймать больше мух, чем бочка дегтя.

А. Линкольн

Способные люди нуждаются в свободе для развития. Им необходимо выражать свое мнение. Чрезмерно внимательный надзор будет сдерживать их рост. Они должны находить свой собственный стиль – свободное и естественное проявление индивидуальности.

Ф. Дж. Роджерс

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Вывеска на американской верфи (ей 120 лет): «На нашей верфи строятся суда с прибылью, если мы сможем, с убытками, если нужно, но в любом случае это наилучшие суда для наших клиентов».

Идти вперед легче, если идти вместе.

Д. Кеннеди

Требуются два партнера, чтобы отдаваться любовной игре, и два партнера, чтобы заключить коммерческую сделку. Порядочность в деловом отношении со стороны только одного партнера приносит прибыли не больше, чем неразделенная любовь.

*Р.А.Батлер, министр финансов Великобритании.
«Ньюз Самариз», 1954 г.*

«Извинись сейчас, чтобы подготовить почву для нанесения возможных оскорблений в будущем».

Амброз Бирс

В процессе коммуникаций общающиеся стороны постепенно вживаются в ситуацию друг друга, как бы обмениваются своими ролями, и только это дает им возможность понимать друг друга. Понимание представляется нормой, а случаи непонимания – отклонениями от нее. Однако вот реальная история из жизни строителей, описанная в журнале «Крокодил».

Бригадиру надо было поправить балконную стойку на третьем этаже, покривившуюся на самом видном месте. Он влез туда с молодым рослым парнем – новичком на стройке, с усилием поддел стойку ломом и приказал: «Бей по ребру!».

Парень удивился и спросил: «Ты что, с ума сошел?»

РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕГЕНДАХ, ПРИТЧАХ, ИСТОРИЯХ

Бригадир, которому трудно было удерживать лом, закричал: «Бей по ребру, так тебя!»

Тогда парень размахнулся и ударил кувалдой бригадира по ребрам. Бригадир птицей полетел с третьего этажа. К счастью, в сугроб. Сломаны ребра, сломана нога. Месяц лежал в больнице, а после выписки подал в суд на парня.

Суд новичка оправдал, а в частном определении указал: «Прежде чем отдавать команды, надо объяснить, что они означают».

Качество – это значит делать все как следует, когда никто не смотрит.

Генри Форд

«...Умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно также, как мы покупаем сахар или кофе. И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете...»

Дж.Д.Рокфеллер

«Деловые люди согласны, что культурные различия существуют, но расходятся во мнении о том, каковы они».

Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба

ЛИТЕРАТУРА

1. «Белая книга по вопросам корпоративного управления в России» (на рус. и англ. яз.) – ОЭСР совместно с Группой Всемирного Банка, 2002. – 100с.
2. Гурков И. Б. «Стратегия и структура корпорации» – Издательство: Дело, при поддержке НСКУ, 2006 г. – 320с.
3. Иноземцев В. Л. «Американская и европейская модели корпоративного поведения: сходство, отличия и перспективы развития» // Проблемы теории и практики управления. -2002. – № 6. – С. 16 – 22.
4. Капелюшников Р.И. Концентрация собственности и корпоративный ландшафт современной мировой экономики.// Отечественные записки, № .- 2005.- С.12-25.
5. Лютенс Ф. Корпоративное поведение: Пер. с англ. 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.- XXVIII, 692 с.
6. Молл Е. Менеджмент: Организационное поведение: учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000.-160 с.
7. Пумпянский Д. А. «Корпоративное управление в России». – Издательство: АCADEMIA, 2002 г. – 320 с.
8. Скориков, О. В. Обеспечение развития на основе анализа моделей корпоративного поведения // Менеджмент в России и за рубежом.- 2005.-№ 6. – С. 10-17.
9. Сонин А. Корпоративное управление: мифы и реальность // Управление компаний. – 2005. – № 12. – С. 42-47.
10. Указ Президента Украины «О мерах по развитию корпоративно-го управления в акционерных обществах». – 21 марта 2002.
11. «Культура бизнеса в Испании»// Бизнес – информ, №11, 12, - 1997.
12. Бахур А.Б. Особенности национального менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 23-36.
13. Алексеев М.М. Культура экономической корпорации. // Социально-политический журнал. -1995. -№№1-2.
14. Ассонов Т.Ф., Хуторенко О.,А., Шаблин Е.И. Особенности экономической культуры в США, Японии и странах Западной Европы. К.: УкрИНТЭИ, 1992.- 60 с.
15. Вильковченко Э. Новое о культуре труда, производства и компании // Мировая экономика и международные отношения. -1995. -№3.
16. Воробьев В.Г. Маркетинг и информационная культура экономических агентов. Кишинёв: МолдНИИТЭИ,-1996,- 146 с.

17. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации.- «Инфра»-М.- 2006.- 234 с.
18. Каганец И. Украинская модель менеджмента// Персонал.- 1999.- №3.-с. 38-43
19. Колесников Г.А. Влияние ментальности украинского народа на формирование организационной культуры управления предприятием. Вестник Севастопольского ГТУ. Севастополь, 1998.- вып. 9
20. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура. М.: Финансы и статистика – 2006.- 303 с.
21. Культура совместных действий в менеджменте // Проблемы теории и практики управления. -1991. – №5.
22. Козлов Р. К вопросу о природе корпоративных конфликтов в российских компаниях // Управление компанией. – 2005. – № 11. – С. 70-73.
23. Мосина Л. Управление репутацией – ресурс развития организации и личности // Кадровик. – 2005. – № 12. – С. 73-76.
24. Наумов А. А. Американская управленческая культура // Кадры. -1992. – №5. – с. 20-27.
25. Организационная культура в Чехословакии // Проблемы теории и практики управления. – 1991.-№6, с. 34-38.
26. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб: Питер, 2001.-352с.: ил.-(Серия «Теория и практика менеджмента»).
27. Томилов В.В. Культура предпринимательства. СПб: Питер, 2000. – 384 с.375.
28. Герчикова И.Н. Менеджмент – М.: Банки и биржи. КНИГИ, 1995.- 479 с.
29. Дракер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы-Пер. с англ. -М.: – 352с.
30. Крысько В., Словарь-справочник по социальной психологии, СПб, «Питер», 2003 г., с. 126-127.
31. Любимова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху. – Г.: Экономика, 1992. -158 с.
32. Майерс Д. Социальная психология. 6-еизд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2002.- 752 с.: ил. -(Серия «Мастера психологии»).
33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
34. Модестов С. Информационный менеджмент или сколько надо тратить на информацию // Деловой мир. -1995. – № 8. – С.4.
35. Молодые предприниматели // Капитал. – 1997. – №1.- С.32.

ЛИТЕРАТУРА

36. Рудестан К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. Г., 1990.- 248с.
37. Рудінська О. В., Яроміч С.А., Молоткова І. О. Менеджмент: Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. – Київ: Ельга. – Ника – центр, 2002. – 335 / 108 с.
38. Хаджирадева С.К., Яроміч С.А. Комунікації, ділове спілкування та управління конфліктами в колективі. – Харків: Видавництво ХарРІ «Магістр», 2003. – 90 / 49с.
39. Яроміч С.А. Практикум з менеджменту. Учебно-ділові ситуації, завдання та питання. Одеса: ОДЕУ, 2000. – 144с.
40. Яроміч С.А. Організаційна культура і контроль у контексті національного менталітету.// Актуальні проблеми державного управління: Науковий збірник. – Одеса: ОФ УАДУ, 2002. – Вип. 10. – С. 149-160.
41. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 345 с.
42. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник К.: Вища школа, 1995. – 432 с.
43. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления (в пяти томах), М.: ВИПКэнерго, 1992
44. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту та управлінська діяльність: Підручник. -К.: Вища школа, 1994.
45. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Тренінг; Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицка, Н Гайдукевич.- К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001.- 726 с.
46. Райт Г. Державне управління / Пер. з англ. К.: Основи, 1994
47. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М., Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. -Тернопіль: Карт – бланш, 1997, 456с.
48. Основи менеджмента / Под редакцией В. С. Верлоки, И. Д. Михайлова: Харьков.: «Основа», 1996. 348с.
49. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя-практика: пер. с англ. – М.: «Дело», 1991.
50. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических ВУЗов и факультетов./ Под ред. А. Я. Кибанова, – М.: ПРИОР, 1998.
51. Ладанов И.Д. Практический менеджмент: психотехника управления и самотренировки. – М.: «Дело», 1995.
52. Erica Gordon Sorohan, «When the Ties That Bind Break», Training & Development, February 1994.

ЛИТЕРАТУРА

53. Kenneth P. De Meuse and Walter W. Tornow, «Leadership and the Changing Psychological Contract between employer and Employee», Issues and Observations, 13:2, 1993, p. 5.
54. Judith Simpson, «Visioning: More Than Meets the Eye», Training and Development Journal, September 1990, pp. 70-72.
55. Jay A. Conger, «The Dark Side of Leadership», Organizational Dynamics, Autumn 1990, pp. 44-45.
56. Florence Kluckhohn and Frederick Strodtbeck 'Variations in value orientations'; New York: Scribners.
57. Hall Edvard T. 'Beyond Culture'; London: McGraw-Hill.
58. Hofstede G. 'Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values'
59. Hofstede G. 'Culture and Organisation: Software of the mind, London: McGraw-Hill.
60. Hampden-Turner C., Trompenaars A. 'The Seven Cultures in Capitalism'; London: The Economist Books.
61. Steward E., Bennett M. «American Cultural Patterns»; ; New York: The Conference board.
62. Rhinesmith S. 'A Manager's Guide To Globalisation'. London. The Economist Books
63. Terence E. Deal, Kennedy A. Allan. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass: Addison – Wesley, 1982
64. Mitchell R. People in organizations: Understanding their behavior. McGrawhill, 1978, 178p.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Олигополистическая структура рынка – при которой основную часть производства и продаж данного вида продукции (70% -80%) осуществляет три – четыре корпорации, не связанные общим управлением

Корпоративный менеджмент – это система управления корпорациями и интегрированными структурами с целью достижения синергетического результата.

Эффект синергии – это результат общей деятельности нескольких хозяйствующих субъектов, который не равен арифметической сумме их результатов хозяйственной деятельности вне интегрированных связей.

Объект корпоративного менеджмента – корпоративные или интегрированные структуры, которые объединяют несколько самостоятельных хозяйствующих единиц, объединенных едиными целями и технологическим процессом (не обязательно производственным).

Субъект корпоративного менеджмента – управляющая структура (Министерство, Совет директоров, Правление, департамент, ректорат и др.), реже – отдельный управляющий, директор и др.

Функции корпоративного менеджмента:

- 1) планирование (стратегическое и оперативное);
- 2) организация (формирование организационных структур в соответствующей иерархии);
- 3) координация (схемы взаимоотношений между участниками корпораций);
- 4) контроль (анализ, учет и контроль внутрикорпоративной деятельности).

Задача корпоративного менеджмента – формирование системы хозяйственных связей (производственных, финансовых, научно-исследовательских, транспортных, информационных и др.) для достижения высокого социально-экономического результата.

Структура – упорядоченная уровневая система объектов и субъектов корпоративного менеджмента.

Корпорация представляет собой интегрированный инвестиционный институт, направленный на обеспечение расширенного воспроизводства капитала за счет вложений в крупномасштабное производство конкурентоспособной и, как правило, экспортно ориентированной продукции.

Конечная цель корпорации – экспансия и закрепление на определенном сегменте рынка

Состав корпорации включает две тесно связанные подсистемы – финансово-кредитную и производственно-технологическую.

Основой формирования корпорации может быть:

- финансовая (ФПГ, холдинги, банковские группы),
- производственно-технологическая (акционерное общество, ассоциация, консорциум, картель, пул, синдикат, трест, концерн).

Корпоративное финансирование – это процесс формирования и регулирования финансовых потоков корпоративных структур на базе методов финансового менеджмента.

Корпоративное инвестирование – это процесс формирования инвестиционного портфеля корпорации на базе методов инвестиционного менеджмента.

Партнерство – добровольное сотрудничество двух или нескольких физических или юридических лиц, фирм, корпораций, региональных, межрегиональных, межгосударственных организаций, которые принимают участие в общих делах, проектах, программах, где владение, управление и распределение прибылей регулируется заключенными договорами, соглашениями, контрактами.

- Традиционное партнерство – партнерство с неограниченной ответственностью – неограниченная ответственность участников, которая охватывает собственность и активы участников;
- Нетрадиционное партнерство – с ограниченной ответственностью – один партнер несет неограниченную ответственность, а второй и все другие – ограниченную (юридические компании, консультативные, страховые, трасту и др. компании).

Финансово-промышленная группа – организационная форма слияния финансового, промышленного и торгового капиталов.

Холдинговая компания – организационная структура (любой формы собственности), которая контролирует одну или несколько дочерних фирм.

Чистые холдинги – уставной капитал материнской компании более чем на 50% сформирован из акций дочерних компаний. Как правило это финансовые центры, которые непосредственно не занимаются производственной деятельностью, а работают исключительно на финансовом рынке (как в государственном, так и негосударственном секторе).

Смешанные холдинги – в уставном капитале материнской компании меньше 50% акций дочерних компаний; большую часть уставного фонда составляют собственные средства. Как правило, эти корпорации самостоятельно занимаются производственной деятельностью и не принимают участие в спекулятивных операциях на фондовом рынке.

Вертикальная интеграция – ситуация, когда структура, которая поглощается, находится на другом уровне (выше или ниже) технологической цепочки какого-нибудь производственного процесса, выработанного поглощающим холдингом. Такая интеграция может обеспечить более низкие затраты на обращение, более эффективное распределение ресурсов, например поглощение и присоединение филиала в банк. Оба результата положительно влияют на доходы или денежные потоки объединенной группы.

Горизонтальная интеграция – ситуация, когда объект, который поглощается, идентичен по направлению деятельности и имеет неиспользованные производственно-технологические ресурсы или маркетинговые возможности, которыми могло бы воспользоваться материнское предприятие (покупка дочернего банка). Это оказывает содействие сокращению производственных затрат, расширению масштабов операций, мобильности в распределении финансовых ресурсов.

Банковская корпорация – это юридическое лицо (банк), основателями и акционерами которой могут быть исключительно банки. Банковская корпорация создается с целью концентрации капиталов банков – участников корпорации, повышения их общей ликвидности и платежеспособности, а также обеспечения координации и надзора за их деятельностью.

Банковская холдинговая группа – это банковское объединение, в состав которого входят исключительно банки и формируют организационную структуру материнского и дочерних банков.

Финансовая холдинговая группа может складываться преимущественно или исключительно из учреждений, которые предоставляют финансовые услуги, причем среди них может быть по меньшей мере один банк, и материнская компания должна быть финансовым учреждением.

Неприбыльные банковские союзы или ассоциации имеют право создавать с целью защиты и представления интересов своих членов, развития межрегиональных и международных связей, обеспечения научного и информационного обмена и профессиональных интересов, разработки рекомендаций относительно банковской деятельности.

Концерн – одна из форм монополистического объединения предприятий промышленности, транспорта, торговли и банковской сферы. Участники концерна сохраняют свою юридическую независимость, но подконтрольны управляющему органу концерна. Создается чаще на постоянной основе.

Ассоциация – добровольное объединение (союз) субъектов всех сфер деятельности на промышленной и финансовой основе для формирования единого технологического цикла. Создается чаще на временной основе.

Консорциум – форма интеграции промышленных предприятий и коммерческих банков, которые объединяются для финансирования капиталоемких и наукоемких проектов. Создается как на временной, так и на постоянной основе. *Консорциум несет полную материальную ответственность перед своими клиентами.*

Акционерное общество (закрытого или открытого типов) – союз юридических и физических лиц с целью объединения их финансовых капиталов и получения прибыли путем выпуска (эмиссии) и продажи акций (простых и привилегированных). Создается на постоянной основе.

Различают формы АО:

- Ограниченная ответственность;
- Закрытые – private corporation (ограниченное количество акционеров);
- Открытые – public corporation (неограниченное количество акционеров).

Картель – одна из форм монополистических объединений предпринимателей, предприятий одной или нескольких стран, которые вырабатывают однотипную продукцию с целью проведения единой экономической и технической политики, общих действий относительно установления объемов, структуры выпуска (продажи) однотипных товаров, размеров цен, проведение рекламы с целью завоевания господствующего положения на рынке, подавления конкуренции со стороны предприятий, которые не являются членами картеля, сохраняя при этом юридическую, финансовую независимость. В антимонопольных законодательствах отдельных стран создание картелей запрещено, как средство антимонопольной борьбы.

Синдикат – одна из форм договорного объединения картельного типа предпринимателей отдельной области производства с целью конкуренции монополиям путем специализации производства, увлечения рынка и общего сбыта товаров по единым ценам через единую торговую организацию, которая обычно организовывается в форме акционерного общества. В условиях рыночной экономики синдикаты функционируют как объединения картельного типа. Вместе с тем такие торговые организации осуществляют закупку материалов и сырья для фирм-участниц синдиката. Синдикат имеет общий уставной капитал и единую систему управления. Вместе с тем любой из участников синдиката не теряет своей хозяйственной самостоятельности – статуса юридического лица.

Конгломерат – одна из форм многоотраслевого объединения предприятий и фирм разной производственной ориентации (не связанных между собой технически) на условиях широкой автономии экономической деятельности и децентрализованного управления. В такое объединение могут входить промышленные предприятия, учреждения сферы услуг, финансовые институты, объединенные общностью финансового контроля. В отличие от трстов и синдикатов здесь слияния предприятий и организаций происходит по полному отсутствию любой производственной, технологической или рыночной общности и часто сопровождается поглощением более сильными компаниями более слабых (при условии полной хозяйственной и административной самостоятельности последних), что оказывает содействие усилению централизации экономической власти в руках финансовых групп.

Международные корпорации – большие объединения промышленных, торговых, транспортных или банковских фирм и компаний,

деятельность которых выходит за границы стран базирования и обеспечивает им благоприятные позиции в производстве, сбыте, закупках товаров и предоставлении услуг. Первые международные объединения предприятий возникли в 60–80-х гг. XIX в. в сфере добычи, закупки и сбыта минерального сырья.

Транснациональные корпорации (ТНК) – большие компании преимущественно с однонациональным акционерным капиталом и характером контроля над деятельностью всей корпорации (представительств или филиалов в других странах). ТНК осуществляют свою деловую активность в других странах с помощью организации там филиалов и дочерних компаний, которые владеют самостоятельными службами производства и сбыта продукции, научно-исследовательскими центрами и т.д.

Многонациональные корпорации (БНК) – это тресты, концерны и прочие производственные объединения, которые являются международными фирмами не только по форме их деятельности, но и по форме контроля. БНК объединяют национальные компании двух или больше стран на производственной и научно-технической основе, которые принадлежат собственникам этих стран.

Международные корпоративные союзы наиболее часто выступают в организационной форме консорциумов. Эти образования создаются на производственной, научно-технической и коммерческой основе и представляют собой специальные объединения промышленных, банковских и других концернов, созданных для решения больших экономических задач.

Стратегия – детальная всесторонняя комплексная программа, направленная на обеспечение реализации назначения (миссии) корпоративной системы и достижение ее целей.

Миссия (назначение) является центральным звеном стратегии, ее ядром, как четко выраженная причина существования и цели, которые определяют общее направление и ориентиры деятельности корпорации.

Концептуальный уровень – это установление общих тенденций развития КС, форм и способов её организации, принципов, методов, технологии формирования общей стратегии корпоративной системы и организации внутрикорпоративного хозяйственного механизма по ее реализации.

Операциональный уровень – это разработка инновационной и инвестиционной стратегии, а также механизм построения организации (организационной структуры) корпоративных систем.

Детальный уровень – это последний уровень в декомпозиции общей задачи исследования эффективности сформированной стратегии КС. Он направлен на анализ качества общей и функциональной стратегий корпоративных структур, характеристик многоуровневой организации КС.

Алгоритм – это поэтапный порядок формирования стратегии.

Координация представляет собой взаимосвязь и одновременность. Взаимосвязь и одновременность между функциональными бизнес-единицами, которые входят в состав корпорации, реализуются на горизонтальном уровне.

Интеграция предполагает единое направление деятельности, общность целей всех элементов в корпорации в рамках вертикального единства её подразделов.

Сфера действия – это круг вопросов и проблем, которые возможно решить с помощью стратегического планирования.

Цели представляют собой наиболее общие ориентиры деятельности корпоративной структуры в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

Параметры эффективности деятельности корпорации представляют собой дополнительные количественные цели, устанавливаемые для обеспечения реализации долгосрочных направлений деятельности.

Управленческое обследование (выявление критических точек) представляет собой методическую оценку функциональных зон корпорации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. Обнаружив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны, которые требуют немедленного вмешательства или могут подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии корпоративной системы.

Основные типы стратегий корпораций:

- 1) **базовая** (различают стратегии: роста, стабильности, сокращение, соединение);
- 2) **конкурентная** (различают стратегии: лидерство в затратах, дифференциации, фокусирование);
- 3) **функциональная** (различают стратегии: инновационных, производственного, маркетингового типов, инвестиционную, управление персоналом, информатизации, безопасности).

Инвестиционная стратегия – система долгосрочных целей инвестиционной деятельности и набор наиболее эффективных путей их достижения.

Инвестиционный портфель – совокупность объектов инвестирования.

Инвестиционный менеджмент – система управления инвестиционными потоками (совокупностью объектов инвестирования).

Эффективность стратегии – соответствие результатов воплощения стратегии поставленным целям и задачам.

Оценка эффективности стратегии – расчет соответствующих показателей финансовой деятельности корпорации в процессе использования стратегии.

Институциональные инвесторы – осуществляют свою инвестиционную деятельность преимущественно на фондовом рынке.

Стратегические области хозяйствования – признанные действующим законодательством приоритетные направления и области хозяйствования.

Стратегическая зона хозяйствования – определённый стратегически важный элемент внешней или внутренней среды организации, который представляет собой соответствующий продукт (услугу), группу потребителей или предприятий, которые отличаются общими признаками.

Стратегический хозяйственный центр представляет собой самостоятельную структурную единицу КС, которое включает несколько стратегических зон хозяйствования (система таких стратегических хозяйств

твенных центров впервые была реализована в американской фирме «Дженерал электрик», что позволило ей значительно повысить эффективность инвестиционной и хозяйственной деятельности).

Устойчивое финансовое состояние КС – соответствие как минимум в трёх плановых периодах плановых показателей результатам финансовой деятельности.

Оценка эффективности стратегии – методическое и математической обоснование правильности выбранной стратегии. Стратегия считается эффективной, если а) обеспечивает рост и развитие корпорации и б) результаты хозяйственной деятельности соответствуют плановым показателям.

Методика обобщённых показателей предполагает выделение стратегически важных групп показателей хозяйственной деятельности и их оценку различными методами.

Портфельная теория – комплексный (интегрированный) подход к принятию инвестиционных решений, который позволяет инвестору классифицировать, оценивать и контролировать виды и уровни ожидаемого риска и дохода; также называется теорией управления портфелем или современной портфельной теорией. Важными положениями портфельной теории являются численное выражение соотношения риска и дохода и предположение о том, что инвесторы должны получать компенсацию (в любой форме) за принимаемый ими риск. Портфельная теория вложений расходится с традиционным анализом ценных бумаг в том, что она смещает основной акцент от анализа характеристик отдельных вложений к определению статистических взаимосвязей конкретных ценных бумаг, составляющих Портфель в целом. Фактически, специфика формирования портфеля ценных бумаг состоит в наличии синергетического эффекта портфеля и его оценке.

Портфель вложений (активов) – портфель ценных бумаг. Включает акции, облигации, товарно-сырьевые контракты, вложения в недвижимость, эквиваленты наличности или иные активы разных видов, принадлежащие корпорации, частному лицу или институциональному инвестору. Целью создания портфеля ценных бумаг (кроме получения прибыли от инвестиционной деятельности) является сокращение риска путём диверсификации.

Риск – возможность финансовых потерь. Уровень риска – возможный уровень финансовых потерь (выражается как правило в процентах). Риск инвестиций подразделяется на риск потерь вложенного капитала и риск неполучения прибылей (дивидендов).

Рейтинг – это сравнительная оценка риска различных финансовых активов либо соответствующих этим активам эмитентов. Рейтинговый анализ, как правило, осуществляется независимыми рейтинговыми агентствами.

Модель оценки капитальных активов (МОКА) – методика расчёта оптимального соотношения риска и дохода инвестиционного портфеля на основе метода математической статистики в соответствии с предпочтениями инвестора.

Оценка эффекта синергии в приращении стоимости корпорации базируется на анализе дополнительных преимуществ от объединения частей в новую структуру, т.е. на том, что стоимость новой организационной структуры может стоить больше, чем сумма составляющих до объединения. Эта дополнительная стоимость, появляющаяся при объединении в корпорацию, может возникнуть в результате проявления положительных воздействий различных факторов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- СПб: Питер Ком.-1999.
2. Алёхин Б.И. Рынок ценных бумаг. Введение в фондовые операции.-М.:Финансы и статистика.2001.
3. Аньшин В.М. Формирование многоуровневых инновационных стратегий.-М. РЭА им. Плеханова.-1995.
4. Багов В.П. Корпоративный менеджмент.-М. РЭА им. Плеханова.-1999.
5. Банковский портфель: В 3-х т. – М.: Соминтэк, 1994.
6. Брейли Р., Мейерс С. Принципы корпоративных финансов.- М: Олимпик-Бизнес – 1997.
7. Бланк И.Т. Управление формированием капитала.:К – Ника центр Эльга.-2000.
8. Бузько И.Р. Экономический риск (методы анализа, оценки и ограничения). – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1996. – 331с.
9. Бровков С.М., Руденко Л.В. Валютно-фінансові механізми в міжнародному бізнесі: світовий досвід та українська практика. -К: ТОВ Агентство «Україна», 2001.
10. Ван Хорн. Основы управления финансами.- М.: Финансы и статистика.- 1996.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник 2-е изд.- М.: Гардарики.-1998.
12. Виленский П.П. Оценка эффективности инвестиционных проектов.-М: Дело.-1998.
13. Винслав Ю. Становление отечественного корпоративного управления // Российский экономический журнал. – №2. -.2005.
14. Гольцберг М.А, Хасан-Бек Л.М. Основы финансового инвестирования.-К.:Международный центр приватизации, 1996, с.139.
15. Горбунов А. Дочерние компании, филиалы, холдинги.-М.: Анкил.-2000.
16. Горбунов А. Управление финансовыми потоками и организация финансовой службы.- М.: 2000.
17. Джон Д.Дэниэлс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес.-М.: Дело.-1998.
18. Закон України «Про господарські товариства», 1991р.
19. Закон України «Про обмеження монополізму і недопущенні несприятливої конкуренції»,1991р.

20. Закон України «Про власність».
21. Закон України «Про цінні папери і фондову біржу».
22. Указ Президента «Положення про холдингові компанії, що створюються у процесі корпоратизації і приватизації», 1994р.
23. Закон України «Про промислово-фінансові групи», 1996р.
24. Концепція формування і функціонування фондового ринку в Україні, 1996р.
25. Закон України «Про вільні економічні зони».
26. Закон України «Про державну програму приватизації» від 18.05.2000р.
27. Закон України «Про банки і банківську діяльність», від 7.12.2000р.
28. Колісник М., МакКонел Ж., Рябота В. Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні // Корпоративне управління: теорія, законодавство, практика .- К.:2001.
29. Кишида Т. Организационные стратегии холдинговых компаний // Экономические стратегии.- №2.-2005.
30. Крупка Я.Д. Прогресивні методи оцінки та обліку інвестиційних ресурсів.-Тернопіль: Економічна думка.-2003.
31. Козаченко А.В. Механізм стратегічного управління крупними виробничо-фінансовими системами промисловості.-Донецк: ІЭП НАНУ, 1998.
32. Легезин А. Когда акция становится «Голубой фишкой» // Фондовый рынок №47 21 декабря 2005 г., с 24.
33. Луцишин З. Трансформація світової фінансової системи в умовах глобалізації.-К: Друк.-2002.
34. Миркин Я.М. Ценные бумаги и фондовый рынок. М.: Перспектива, 1995, с.117.
35. Рудінська О.В., Мартинюк О.А., Квач Я.П. Банківська ситема України: основні характеристики і стратегії розвитку.- Одеса: Астропринт – 2001
36. Рудінська О.В. Особливості корпоративного управління у фінансовій системі України // Міжнар. збір.наук.праць Вип.1 Фінансові аспекти глобальних перетворень економічних систем.- Одеса: Астропринт.-2001.
37. Международная конференция «Реорганизация, слияния и поглощения: мировой опыт и механизмы реализации в Украине» // Фондовый рынок №95 7 декабря 2005г., с.10.
38. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Менеджмент. Теорія. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент.-К.: Эльга Ніка-центр.-2002.

ЛИТЕРАТУРА

39. Поддєрьогін М., Буряк Л. Фінансовий менеджмент.-К.-2001.
40. Уолш К. Ключові фінансові показники.-К: Наукова думка.-2001.
41. Циганкова Т.М., Гордєєва Т.Ф. Міжнародні організації.-К: КНЕУ.-2001
42. Шеремета П. Викладання менеджменту: ключові фактори успіху.// Синергія. Аналітичний журнал з менеджменту.-№2-3.-2004.
43. Шелудько В.М. Фінансовий ринок.-К: Знання-прес.-2002.
44. S. C. Myers. A Framework for Evaluating Mergers // S.C. Myers (ed.). Modern Developments in Financial Management. Frederick A. Praeger, Inc., New York, 1976
45. The Best and Worst Deals of the '80s // Business Week. January 15. 1990. P. 52-62
46. F. Weston, K. S. Chung, and S. E. Hoag. Mergers, Restructuring, and Corporate Control. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1990.
47. S. Kaplan. The Effects of Management Buyouts on Operating Performance and Value//Journal of Financial Economics. 24: 217-254. October. 1989
48. Сайт проекту міжнародної фінансової корпорації (МФК) «Корпоративне управління в Україні».
<http://www.ifc.org/ukraine>

Рудинская Елена Владимировна – доцент кафедры экономики и управления Одесского национального университета им. И. Мечникова, академик Международной Академии науки и практики организации производства, кандидат экономических наук.

Читает учебные курсы: «Международный финансовый менеджмент», «Международные финансы», «Корпоративное инвестирование».

Публикации: автор более 45 научных работ, из которых: 1 монография, 4 учебных пособия.

Яромич Светлана Анатольевна – профессор кафедры «Менеджмента организаций» Одесского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, кандидат экономических наук.

Совершенствовала свои профессиональные навыки в рамках учебных программ украинско-американско-польского консорциума по усовершенствованию менеджмент-образования в Украине (CEUME), Украинско-баварского менеджмент-тренинг-клуба, университета Северного Лондона и Краковского института государственного управления.

Читает учебные курсы: «Менеджмент», «Маркетинг».

Научные интересы: разработала свыше 15 оригинальных тренинговых программ учебы, которые опирались на опыт работы в реальном бизнесе. Провела более чем 50 тренингов и семинаров в Одессе и других городах Украины для коммерческих, государственных и некоммерческих организаций по проблемам менеджмента, организационной культуры, переговорного процесса и маркетинга.

Публикации: автор 7 книг и свыше 70 статей.

Автор второго раздела учебника.

Навчальне видання

**Рудинська Олена Володимирівна
Яромич Світлана Анатоліївна**

КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

**Керівник видавничих проєктів Кривенко О. А.
Відповідальний за випуск Пашутинський Є. К.
Оригінал-макет виготовлено видавництвом «КНТ»**

**Підписано до друку 30.11.2007. Гарнітура SchoolBook.
Формат 60x84 1/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Обл.-видав. арк. 29,52. Умов. друк. арк. 24,06.
Тираж 1500 пр. Замовлення №**

**Видавництво КНТ
м. Київ, пр. Героїв Сталінграда, 8, корпус 8, оф. 1;
тел./факс (044) 581-21-38, 331-91-53;
e-mail: knt2003@ukr.net
Свідоцтво: ДК № 581 від 03.08.2001.**

**Видавництво Ельга-Н
м. Київ, вул. Глазунова, 4/47;
e-mail: info@elga.kiev.ua
Свідоцтво: № 23495979 від 27.04.1995.**

**Віддруковано з готових діапозитивів
в друкарні «Торнадо»
61045, м. Харків, вул. Отакара Яроша, 18.**