

УДК 65.013

**Дукки Алина Сергеевна,**  
студент,  
Высшая школа экономики и менеджмента,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г.Екатеринбург, Российская Федерация

**Шмарова Ирина Викторовна,**  
старший преподаватель,  
Высшая школа экономики и менеджмента,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г.Екатеринбург, Российская Федерация

### **АДАПТАЦИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ К ПРИМЕНЕНИЮ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

#### *Аннотация:*

В статье представлены результаты исследования современных моделей формирования корпоративного поведения. Произведено сравнение традиционных моделей корпоративного поведения по ключевым параметрам. Акцент сделан на модели «племенного поведения», описанной консультантом в области организационного поведения и лидерства Рэймондом Иммельманом и ее адаптации к применению на российских предприятиях.

#### *Ключевые слова:*

модели корпоративного поведения, корпоративная культура, эффективное корпоративное управление

Вопросы, связанные с важностью формирования корпоративной культуры и организационного поведения, все чаще освещаются в современных российских и зарубежных изданиях.

Российские предприятия находятся на стадии формирования корпоративной культуры, в то время как ведущие мировые лидеры давно осознали роль системы корпоративных отношений и организационного поведения для эффективной работы компаний. Организационная культура как фактор внутренней среды непосредственно влияет на деятельность предприятия. Она не только позволяет объединить всех сотрудников и руководство, наладить взаимоотношение подсистем, но и совершенствует процесс управления, что повышает эффективность работы и создает предпосылки для устойчивого долгосрочного развития организации.

Факторы организационной культуры, такие как социокультурная среда, менталитет, ценности сотрудников, социальные роли и статусы, определяют организационное поведение или частично влияют на него. Американские специалисты определяют «Организационное поведение» в общем смысле как понимание и объяснение причин поступков людей, работающих в организации, прогнозирование тех или иных поведенческих моделей в различных ситуациях, контроль модификаций поведения работников и стимуляцию таких мотивов, которые повышали бы производительность труда и улучшали бы результативность работ [1].

Модель корпоративного поведения в любой стране складывается на протяжении десятилетий. Она формируется под влиянием многих факторов, в числе которых особенности исторического развития, национального поведения, нормативно-правовой базы. Сложившаяся модель несёт в себе определённые культурные и этические ценности.

В литературе, как правило, выделяют три модели: американскую (англо-саксонская), европейскую (континентальная, немецкая) и японскую [2, с.40]. Японская система, изначально складывавшаяся под воздействием континентальной модели, в последнее время стала больше подвергаться влиянию англо-американской. На основе анализа современных литературных источников авторами составлена сравнительная таблица традиционных моделей корпоративного поведения.

*Таблица 1 – Сравнение традиционных моделей корпоративного поведения*

Критерий	Англо-американская	Европейская	Японская
Страны	США, Канада, Великобритания, Новая Зеландия, Австралия	Германия, Франция, Бельгия, Нидерланды, Скандинавия	Япония
Ориентация инвесторов	Поиск сфер, обеспечивающих наиболее высокий уровень дохода	Ориентированы на долгосрочные цели	Ориентированы на долгосрочные цели

Распределение долей капитала	Велика роль институциональных (до 65% акций) и частных инвесторов (около 20%)	Велика роль стратегических инвесторов с блокирующими пакетами акций, банков. Страховые компании – до 50% акций, корпорации – около 25%, иностранные инвесторы – 5%	Преимущественно крупные и средние акционеры, банки. Корпорации – 45% акций, банки – около 30%, индивидуальные инвесторы – 5%
Доминирующая роль в принятии корпоративных решений	Совет директоров, акционеры	Банковские структуры	Финансовые институты, совет директоров играет формальную роль
Сложность системы управления	Формальный высший орган - Совет директоров. Реальное управление осуществляется профессиональными менеджерами	Высший орган – общее собрание акционеров. Двухуровневая структура: наблюдательный совет и правление	2 системы управления: система аудиторов (общее собрание акционеров, совет директоров, совет корпоративных аудиторов) и система комитетов (общее собрание акционеров, совет директоров)
Стоимость привлечённого капитала	Высокая	Более низкая	Низкая
Степень информационной прозрачности	Высокая	Невысокая	Слабая

Как показывает анализ моделей, ни одна из них не является универсальной. В американской модели в инвестировании активно участвуют и институциональные инвесторы, и население, но хотя индивидуальные акционеры и имеют права на денежные потоки и права контроля, реальные права принадлежат менеджерам компании (поскольку в американской модели существует дисперсное (раздробленное) владение акциями, то мотивация акционеров недостаточна для активного участия в контроле над менеджерами). Высокий уровень устойчивости компаний, и ориентация инвесторов на долгосрочные цели в немецкой модели сталкиваются со сложностью осуществления капитала из-за невысокой степени информационной прозрачности и высокой степени концентрации капитала. В японской системе стоимость привлечения капитала низкая, но при этом доминирует банковское финансирование и фондовый рынок менее ликвиден по сравнению с другими развитыми странами [3].

Если говорить о российской модели, её нельзя отнести ни к одной из вышеперечисленных. Это видно из следующих специфических черт управления на отечественных предприятиях [2]:

- чрезмерная концентрация собственности;
- отсутствие национальной идеологии (по сравнению с японскими холдингами и конгломератами);
- невысокий уровень раскрытия информации;
- низкая доля банков и финансовых институтов (по сравнению с западными странами);
- большая роль государства;
- слияние функций собственности и управления.

Сложность применения традиционных зарубежных моделей на отечественных предприятиях заключается в том, что в отличие от российской модели ведения бизнеса в европейской модели право на участие в принятии решения имеют все заинтересованные стороны компании (stakeholders), что раскрывает принцип социального взаимодействия, когда к процессу принятия решения подключаются и внешние дисциплинирующие механизмы. В свою очередь, в российском корпоративном секторе преобладают интересы крупных собственников. Это приводит к незначительной доле внешних источников финансирования и образованию неформального ядра, осуществляющему управление бизнесом наряду с формальными структурами управления. В таких условиях традиционные модели корпоративного поведения практически не работают. Возникает потребность поиска альтернативных моделей, которые позволят сформировать эффективную корпоративную культуру на отечественных предприятиях.

В качестве такой альтернативы может быть рассмотрена модель «племенного поведения» описанная консультантом в области организационного поведения и лидерства Рэймондом Иммельманом. Её особенность в усилении внимания при формировании корпоративной культуры на коллективе организации, а не на отношениях с инвесторами и акционерами (описываемых в традиционных моделях корпоративного поведения).

Для создания единой корпоративной культуры, согласно этой модели, должна произойти идентификация сотрудника с организацией, проявляющаяся в осознании и принятии ценностей корпоративной культуры, что невозможно без существования единого сплочённого коллектива. Проблема заключается в том, что обычно коллектив организации разделён на группы - «племена» (аллегория древней формы организации – племена, опирающаяся на отношения между людьми с доисторической эпохи) между которыми постоянно происходят конфликты на базе столкновения интересов. Решение существующей проблемы возможно при создании необходимых условий для согласования интересов отделов, функциональных подразделений предприятия, менеджеров высшего звена и т.д. При этом успешность проводимых мероприятий, направленных на решение обозначенной проблемы, также зависит от полноты учета базовых потребностей работников (сохранения безопасно-

сти, повышения значимости работника как личности и повышения престижности подразделения, в котором трудится работник), а также учета других психологических факторов внутренней среды.

Рассматриваемая модель «племенного поведения» уже применяется как на зарубежных предприятиях (например, «Cisco Systems»), так и в российских компаниях (Евросеть, СПСР-экспресс) [4]. Для иллюстрации применения исследуемой модели в российских компаниях (на примере СПСР-экспресс) авторами составлена таблица, содержащая описание, способ реализации и назначение предлагаемых принципов, лежащих в основе формирования единой корпоративной культуры организации (таблица 2).

Таблица 2 – Методы внедрения принципов племенного поведения на СПСР-экспресс

Принцип Р.Иммельмана	Метод применения на СПСР-экспресс	Назначение принципа
У сильного племени должен быть общий враг	Директора филиалов назвали 1-2 конкурентов, кто-то даже съездил к "врагу" в офис на разведку. Информацию о конкурентах (название, логотип, экономические показатели) рисовали на плакатах. Впрочем, в одном филиале врагом назвали лень и халатность.	Сотрудники должны противопоставлять не себя не другим подразделениям внутри фирмы, а конкурентам компании. Видеть свои преимущества, возможности, способы повышения эффективности использования ресурсов
У сильного племени есть свои ритуалы и обряды	Убеждение директоров в важности постоянных собраний коллектива. Новый гимн компании и значки для новичков, в качестве знака принадлежности к организации.	Все сотрудники должны знать место компании на рынке, видеть результаты работы и перспективы, ощущать себя единым целым
У сильного племени есть свои знаки отличия	На конференции менеджерам выдали красные футболки, ранее предназначавшиеся только для курьеров. А после конференции традиция носить форму осталась.	Символика говорит о принадлежности к определённой группе. Не должны проводиться непреодолимые границы между рабочими и управленцами.
У сильного племени есть свой укрепленный город- убежище, где племя хранит ценности или символы, которыми дорожит	Для СПСР-экспресс главное место - это сортировочный центр, конвейерная лента, куда организованы экскурсии для новичков в рамках вводного тренинга.	Место, объединяющее людей
У сильного племени есть свой язык	Тренинги по бизнес-коммуникациям и обучение терминологии. Например, главный термин "экспресс-отправление".	Профессиональный жаргон понятен лишь специалистам в данной области, что создаёт трудности при общении с сотрудниками других подразделений.

Таким образом, внедрение принципов племенного поведения помогает сплотить коллектив, содействовать тому, чтобы сотрудники почувствовали себя частью единого целого. Поиск общего врага (конкретного объекта или абстрактного понятия) направит силы на борьбу с ним, а не с другими подразделениями, позволит лучше узнать конкурентов, их преимущества и слабые места. Понимание источников успеха создаст возможность достижения новых побед в будущем. Чёткий и всем понятный механизм правосудия облегчит управление конфликтами. При этом на наш взгляд, более эффективны не карательные системы правосудия, а системы, ориентированные на восстановление справедливости и возмещение ущерба. Создание единого языка (словарь-справочник, тренинги по коммуникациям) позволит сотрудникам разных функциональных единиц преодолеть коммуникационные барьеры. Наличие обрядов и ритуалов, символов, критериев принадлежности к группе может помочь уменьшить границы между руководителями и подчинёнными, что приведет в итоге к более плодотворному сотрудничеству при сохранении и соблюдении субординации. Особенное внимание стоит уделить символам, воплощающим главные ценности компании.

Существование конкретных критериев успешности важно для поддержания достигнутого уровня корпоративного поведения. Примерами таких критериев могут выступать: попадание в ТОП-10 крупнейших производителей в своей отрасли, достижение высоких показателей безопасности на рабочем месте, самые низкие показатели текучести кадров и др. Стоит обратить внимание на оповещение всех сотрудников организации о достигнутых компанией результатах. При этом важно также уделить внимание формированию у рабочих чувств собственного достоинства, гордости за реализуемую ими работу (например, ввести знаки отличия, отражающие уровень квалификации; профессиональные уровни как стимул роста; поощрение профессионального развития).

Успех предприятия определяется взаимоотношениями, а не только внедрением нового оборудования или владением современными технологиями. Качество отношений создаёт ценности организации, а также

структурирует систему подотчётности, совершенствует процессы принятия решений, снижает риски расхождения интересов, обеспечивает соблюдение норм и стандартов, гарантирует благоприятный климат в компании.

#### Список используемых источников

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов/ Ю.Д.Красовский. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2003.
2. Макаров А.М. Корпоративное управление: Учебное пособие для подготовки бакалавров и магистров направления «Менеджмент». – 2012.
3. Дементьева А.Г. Модели корпоративного управления в условиях глобализации/ А.Г.Дементьева. - М.: МГИМО-Университет. – 2011.
4. Коммерсант [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/2501714> (дата обращения: 16.09.217).

**Dukki Alina,**  
Student,  
Graduate School of Economics and Management,  
Ural Federal University  
named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Ekaterinburg, Russian Federation

**Shmarova Irina,**  
Senior lecturer,  
Graduate School of Economics and Management,  
Ural Federal University  
named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Ekaterinburg, Russian Federation

#### **ADAPTATION OF EXISTING MODELS OF CORPORATE BEHAVIOR TO THE APPLICATION IN RUSSIAN COMPANIES**

*Abstract:*

The article presents the results of a study of modern models of the formation of corporate behavior. Comparison of traditional models of corporate behavior by key parameters is shown. The focus of the work done on the model of "tribal behavior", described by a consultant in the field of organizational behavior and leadership Raymond Immelman. Adaptation of this model for application in Russian companies is considered on the example of the company "SPSR-express".

*Key words:*

models of corporate behavior, corporate culture, effective corporate management