

## Теория и основные аспекты корпоративного управления и корпоративной культуры

А.М. Байдильдина

Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные аспекты корпоративного управления. История и причины возникновения и становления понятия корпоративной культуры. Особенности развития корпоративной культуры и корпоративного управления в Казахстане.

Корпоративное управление еще для многих остается загадочным явлением. Точного определения этого понятия вам не даст никто, но насчет его важности специалисты могут говорить часами.

Корпоративное управление – способ управления компанией, который обеспечивает справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между всеми акционерами, а также иными заинтересованными лицами.

Корпоративное управление – комплекс мер и правил, которые помогают акционерам контролировать руководство компании и влиять на менеджмент с целью максимизации прибыли и стоимости предприятия.

Корпоративное управление – система взаимоотношений между менеджерами компании и их владельцами по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защите интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон.

Для правильного понимания корпоративного управления необходимо вначале рассмотреть такие исторически важные понятия как корпоратизм, корпорация.

Корпоратизм – это совладение собственностью корпоративного сообщества или партнерские, договорные отношения в удовлетворении личных и общественных интересов. Корпоратизм представляет собой компромиссное хозяйствование с целью обеспечения баланса интересов. Возможность достижения относительного равновесия интересов на основе консенсуса, компромиссов – отличительная черта корпоративной модели.

Темпы развития рыночных отношений стимулируют поиск адекватных форм управления, способных противостоять ускоренному развитию рыночной конкуренции, усиливающейся в глобальной экономике и направленные на конкуренцию капитала для производственно-коммерческой

деятельности, при недостатке которого производство эффективно функционировать не может. На этом пути человечество методом проб и ошибок отыскала такую форму управления производством как корпоративное управление.

Термин «корпоративное управление» в начале XXI века стал означать взаимодействие широкого круга лиц по всем аспектам деятельности компаний, включая социальные и имиджевые. В этих условиях расширяется количество управленческих проблем, которые должна решать корпорация, как совокупность людей, объединенных разными интересами, но едиными целями. Для принятия таких решений нужен предварительный и тщательный анализ текущей ситуации и прогноз ее развития в будущем.

Подобный анализ должен основываться на сопоставлении эмпирических показателей конкретных организаций со средними показателями по предприятиям и их расчетными значениями в будущем, соответствующим объективным условиям функционирования в рыночной среде и возможным показателям деятельности конкурентов. Предсказание расчетных показателей можно проводить разными методами и моделями, но, на мой взгляд, определять «закономерно» ожидаемый результат деятельности для каждой организации, лучше с помощью адаптивно-регрессионных моделей. Положительной характеристикой этих моделей служит их возможность быть адаптированными для конкретных потребителей и группы организаций – аналогов, что повышает обоснованность сравнительных оценок итогов деятельности коалиционных союзов и выработки более оптимальных управленческих решений в сфере корпоративного управления. Использование адаптивно-регрессионных моделей при такой оценке можно на основе реализации принципа «блуждающего таксона», условия реализации

которого состоят в том, чтобы выявить степень отклонения реальных показателей от нормативного (ожидаемого) результата путем проведения количественных и качественных оценок.

На рубеже XX–XXI вв. сложились объективные предпосылки для формирования новой стадии в эволюции корпоративного движения, пане существовавшего в форме кооперации или развития интеграционных связей. Они обусловлены тем, что, с одной стороны, развитие человечества на чисто рыночных принципах исчерпало себя, так как эгоизм рыночных отношений потребовал поиска форм оздоровления социальных отношений в обществе; с другой стороны, труд мелкого производителя стал не эффективным, неся в себе высокие затраты и создавая неконкурентоспособную продукцию; с третьей стороны, многие управленческие решения стали требовать значительных финансовых влияний, источников для которых у мелких предпринимателей обычно нет и сформировать которые можно лишь на принципах консолидации, как финансовых ресурсов, так и других резервов производственного потенциала.

При этом главной концепцией необходимости создания корпоративного управления на основе объединения финансов или мелких производств с конца XX века стала потребность в построении социально-ориентированной рыночной экономике, в создании условий для ускоренного внедрения инноваций и прогрессивных достижений научно-технического прогресса при помощи консолидированных средств, поиск способов повышения благосостояния большей части населения и оздоровления социальных отношений в обществе. Во многих зарубежных странах наличие данных задач, не свойственных рыночной экономике, вызвало всплеск кооперативного и корпоративного движения. При этом кооперация стала создаваться на паях вкладчиков, а корпорации – на расширении доли участников в акциях тех или иных компаний в различных отраслях экономики. Основным мотивом слияния мелких производств или широкого участия населения в корпоративном управлении стало создание условий для социодинамики.

Термин «корпоративная культура» впервые ввел в конце XIX века Хельмут фон Мольтке – генерал – фельдмаршал, теоретик и один из идеологов германского милитаризма. Смысл этого термина состоит в том, что в рамках корпоративного управления все участвующие в нем должны вести себя одинаково и так, как этого желает главный управляющий с учетом принятых в организации правил поведения.

При этом в оценке сущности данной катего-

рии упор делался не на слово «культура», которая могла быть, а могла и отсутствовать вообще, а на слово «корпоративная», как норма поведения в зависимости от организации по функциональному признаку и определяющая правила поведения внутри этой организации – как писанные, так и неписанные, нарушителей которых могли исключить из организации. Такие правила отчасти уже сложились давно, в средние века внутри различных профессиональных сообществ (гильдии купцов, рыцарей и т.д.). Основные из них опирались не только на норму поведения, но чаще всего были связаны с покроем и цветом одежды, тайными символами принадлежности, поведенческими знаками, по которым члены сообществ могли бы отличить своих от чужих. Так, например, студенты Оксфордского и Кембриджского университета до сих пор носят галстуки определенных цветов, что было перенято банками Казахстана, а студенты Тартуского университета – особые фуражки. Работники японских компаний к фуражкам (кепкам) присоединили рабочую одежду (робу) определенных цветов, покроя и нашивки на ней.

В западной промышленности основу корпоративного поведения заложил основатель крупнейшей автомобильной корпорации Форд, принявший за правило здороваться со своими рабочими за руку и лично поздравлять их с семейными праздниками. Тем самым он пытался создать на принадлежащих ему заводах общую традицию и благоприятную атмосферу среди персонала всех уровней, как свой нематериальный актив, благодаря которому можно снизить текучесть специалистов и остановить их уход с производства, требующего профессиональных знаний.

В начале 50-х годов XX века доктор философии Гарвардского университета Дуглас Мак – Грегори впервые сформулировал свои идеи в области управления кадровыми ресурсами, выпустив книгу «человеческая сторона предприятия», в которой доказывал рост эффективности производства там, где ценят людей и относятся к ним благожелательно.

С тех пор было издано много руководств по организационной и корпоративной культуре, принятых во многих странах мира как рецепт роста эффективности управления. Однозначно копировать их пытаются и в Казахстане. Однако на практике оказывается не все так просто. Возникает вопрос: «Почему?». Для этого нужно подробнее разобраться в опыте создания корпоративной культуры в производстве западных странах. Так, например, американский социолог Стивен Кови в своей книге «Семь навыков высокоэффективных людей», анализируя ситуацию в компании IBM, говорит, что это компания в качестве корпора-

тивной культуры сформировала три принципа: достоинство личности, высочайшее качество и отличный сервис. Поэтому, когда у них заболел сотрудник, они сразу же поместили его в больницу и заплатили за лечение, что обошлось в несколько тысяч долларов, но это пример того, как компания дорожит своими работниками.

Примеры казахстанских компаний показывает, что они свою корпоративную культуру строят лишь на требованиях, предъявляемых к людям, а не на доказательствах заботы о них. Таких примеров можно привести множество.

Другой вопрос, что в понятие корпоративной культуры введены элементы, знакомые казахстанцам с советских времен, когда она называлась культурой коллективно-производственной и в которую входило проведение субботников, обязательное посещение парадов, собраний, просвет-работы, внеабочего участия в сборе урожая и многое другое, набившее оскомину трудовому люду. Причем, у всех этих мероприятий были те же цели что и у Форда: повисить общность людей, их коллективизм, качество и интенсивность труда, привязать сотрудника к месту работы.

Идеология постоянно ставилась во главу угла – и на работе, и в быту, а все права сводились лишь к тому, чтобы работник трудился в заданном ритме и не мог задавать лишних вопросов. В результате сложилась корпоративная культура не столько производства, сколько государства, порождающая рабский труд и лишь отдельные его социальные права. Это закономерно, так как такой труд является весьма дешевым и менее затратным, чем привлечение к деятельности свободных людей. Его стереотипы до сих пор сохраняются повсеместно в казахстанском обществе, особенно среди предпринимателей и владельцев какого-либо производства.

Неудивительно, что с отменой коммунистической идеологии встал вопрос необходимости ее замены. Тут же всплыло понятие «корпоративная культура», порой вставшая на место понятия «коррупция», а порой просто копируемая с западных образцов, особенно в сфере тех производств, которые тесно контактируют с зарубежными партнерами и представителями и особенно гордятся этим. Для этого на Западе (да и на Востоке тоже) существуют хорошо отработанные механизмы, начиная от символики предприятия по типу государственной (флаг, гимн, устав в виде конституции и т.д.) и заканчивая тренингами по командообразованию – тим-билдингом. При этом свободомыслящий и независимый работник так же не нужен, поскольку не удобен высшему руководству даже в условиях, что он профессионал высокого уровня. В этом отношении, пожалуй,

самыми демократичными являются компании США, и то не всегда и выборочно только к своим гражданами.

По таким примерам начинают жить и многие фирмы Казахстана, где создание флага и гимна, свода корпоративных правил без прав, но с обязанностями становится, чуть ли не нормой. В командных состязаниях и мероприятиях организаций должны опять участвовать все вне зависимости от желания и собственных возможностей. Таким образом, казахстанские компании создают не столько корпоративную культуру, сколько смесь советских традиций с частью зарубежных образцов безропотного поведения.

Сама идея гимнов позаимствована в Японии, где руководство небольшой компании Nihon Break Kogio написало для своих сотрудников собственную песню и сняло любительский видеоклип, который неожиданно попал на ведущие строчки местных поп-чартов. Эффект был неожиданным и ошеломляющим. Благодаря клипу количество заказов у компании возросло во много раз. Естественно, что такой подход можно воспринять и как рекламу, и как агитации, что отметил А.Чумаков, соавтор компакт – диска «Звук для бизнеса и политики», участвующий в российской работе по воздействию на массовое сознание. Однако россияне все чаще стали подчеркивать, что внешняя атрибутика для создания команды и корпоративной культуры – явление временное. Значительно сильнее и дольше действует проявление заботы о людях (лечение, отдых, обучение работников, их детей и т.п.) и тот пример западных компаний, когда ведущих сотрудников включают в число акционеров предприятия, что в корне меняет структуру взаимоотношений. Почувствовав себя партнером и коллегой, человек начинает относиться к работе в компании как к собственному делу. Кроме того, в развитых странах четко разработана система бонусов и поощрений: по-настоящему ценному работнику постоянно материально дают понять, насколько он нужен. В этом случае весь смысл корпоративной культуры сводится к одному – трудиться так, чтобы росло производство, а доход от реализации его результатов, в крайнем случае, был бы стабилен, или не снижался даже в условиях нестабильного рынка. При этом, например, на Западе участие в тренингах – дело сугубо добровольное. В Казахстане – в большинстве случаев – обязательное, если руководитель или собственник предприятия так решил. Почти все корпоративные мероприятия вырождаются в обязательные, вплоть до вечеринок и организации совместного отдыха, а система материальных поощрений быстро подменяется ужесточением взысканий,

которые в условиях наличия безработицы начинают действовать безотказно, но тут же снижают как общую, так и индивидуальную мотивацию к труду. Политика кнута и пряника сводится в основном к первой части. Работодатели трактуют корпоративную культуру как дисциплинарные меры воздействия на персонал, как некий набор инструментов, при помощи которых можно заставить даже самых нерадивых сотрудников работать с отдачей в 250%, при этом не рискуя разориться на премиях.

В некоторых организациях Казахстана труд после окончания рабочего времени стал обязательным условием, а несоблюдение сроков отпусков, субботных, воскресных и праздничных дней – обыденным явлением, что также трактуется в виде корпоративной культуры и никем в Казахстане не контролируется, хотя и идет в разрез с его «Кодексом о труде» и основными правозащитными документами. Некоторые фирмы страны создают своеобразный свод правил – «Корпоративный кодекс компании» и вручают каждому сотруднику под расписку, регламентируя его поведение не только в офисе, но и в быту, т.е. в свободное от работы время. Расписан буквально каждый шаг: как снимать трубку с телефона, когда улыбаться клиенту и т.д. Это не перегибы Казахстана, а копирование зарубежных моделей, но не американских или европейских, а японских или корейских, что остро противоречит менталитету местного населения, каким бы оно не было (казахским или других национальностей). Инициатива в таких фирмах не поощряется и развитие творчества не находит своего места в работе подобной организации.

В качестве примера можно привести японскую фирму «Накагава», где четко оговаривается форма разговора по телефону, невозможность выхода из офиса компаний в рабочее время, а при острой необходимости нужно четко записать цель выхода, куда он направлен, приблизительное время возвращения и контактный телефон. Затем все тоже надо записать у входной двери, а затем при возвращении. Всего в течение дня можно находиться лишь час вне пределов рабочего времени, включая обед.

К этому можно добавить компьютерную программу слежения за сотрудниками, запись телефонных разговоров, запрет на пользование сотовыми телефонами в рабочее время и т.д.

А Шигенбу Нагамори, глава компании Nides, вообще считает, что лучший способ сплотить коллектив и поднять корпоративный дух – это совместное мытье туалетов по окончании рабочего времени. Впрочем, по такому же пути стали идти сегодня и некоторые западные фирмы. В

одной немецкой фирме сотрудники со своими ноутбуками сидят за одним столом – плечом к плечу, глаза в глаза. Руководители объясняют это необходимостью создания духа взаимовыручки. Результат понять не сложно.

Естественно, что дисциплина и структурированная система контроля сроков и качества работы сотрудников необходимы. Однако меры определения пределов вмешательства принципов корпоративной культуры в деятельность людей тоже нужны. Так, например, в фирме i-Free при зачислении сотрудников в штат выдают ноутбук, мобильный телефон и задание, а как его выполнять – решает сам сотрудник. Руководство волнует только то, чтобы работа была сделана качественно и в срок. Суть этого принципа «Я – свободен!». Фирма процветает.

В международной компании TaxConsulting U.K. четко определено, что «нормы корпоративной культуры не должны противоречить трудовому законодательству, в частности, нормам, регулирующим рабочее время, время отдыха, право на выходные, отпуск предусмотренные гарантии». Эти требования поддерживаются и классикой экономики – пирамидой Маслоу, которая, по сути, определяет путь личного развития человека как работника: потребности удовлетворяются от низших к высшим (потребность в пище и одежде, потребность в безопасности, потребность принадлежать к группе, потребность в уважении).

Потребности высшего порядка не могут появиться, если не удовлетворены низшие. Удовлетворение всех потребностей приводит человека на вершину пирамиды – к полной самореализации. Иначе говоря, если у сотрудника нет достаточной материальной мотивации, и если она не поддерживается корпоративной культурой, то он не будет с энтузиазмом работать, а уж тем более распевать гимн своей компании или бежать на ее общественные мероприятия.

Таким образом, в узком понимании корпоративное управление – это система правил и стимулов, побуждающих управленцев компании действовать в интересах акционеров. В широком смысле корпоративное управление – это система организационно-экономических, правовых и управленческих отношений между субъектами экономических отношений, интерес которых связан с деятельностью компании.

## Литература

1. Корпоративное управление: учебное пособие /под ред. Шихвердиева А.П. Издательство Академии Государственной службы и управ-

- ления при Главе Республики Коми, 2003. – 92 с.
1. Управление человеческими ресурсами /под ред. В.М. Спивака – Спб.: Питер, 2005.
  2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – Спб.: Питер, 2002.
  3. Юнцев М.Г. Корпоративные захваты. – М.: Ось-89, 2005.

А.М. Байдильдина

### Корпоративтік басқарудың және корпоративтік мәдениеттің теориясы мен негізгі тұрғылары

Мақалада корпоративтік басқарудың негізгі тұрғылары, пайда болу және корпоративтік мәдениеттің ұғымының қалыптасуының тарихы мен себептері, сонымен қатар Қазақстандағы корпоративтік мәдениеттің және басқарудың дамуының ерекшеліктері қарастырылған.

A.M. Baydildina

### Theory and main aspects of corporate governance and corporate culture

In article the main aspects of corporate governance are considered. History and reasons of emergence and formation of concept of corporate culture. Features of development of corporate culture and management in Kazakhstan.

## Задачи стратегического развития высшего образования Казахстана

А.Э. Эралиева

Казахстанско-Британский технический университет, г. Алматы, Казахстан

**Аннотация:** В статье рассмотрена взаимосвязь между развитием высшего образования Казахстана и технологическим развитием страны. Проанализированы стратегические задачи и проблемы развития отечественного высшего образования.

### Технологии как основа развития

Возможны различные стратегии использования ресурсов (типы экономического развития), у которых будут разные результаты с точки зрения темпов и устойчивости экономического роста, производительности и стандартов жизни населения. Позиция страны на мировом рынке определяется характером используемых технологий (производственных, управления, информационных). Стратегии развития стран различаются уровнем технологического развития, которого они способны достичь, и соответственно местом на глобальной конкурентной лестнице. Чем выше уровень технологии, тем большие возможности управления рынками они создают. Экономическая мощь страны возрастает по мере продвижения от производства простых товаров к производству товаров самых сложных новых, уникальных и созданию новых технологий.

При наших богатейших ресурсах у нас есть несколько путей развития.

1. Производить преимущественно сырьевые и однородные простые товары, постепенно опускаясь на низшие мировые технологические ступени,

превратившись в экономику с убывающей отдачей. Этот процесс называют «деиндустриализацией», его мы наблюдали в целом ряде стран.

2. Использовать ресурсы для производства все более сложных товаров и оборудования преимущественно на основе разработанных за рубежом технологий. Такая стратегия обеспечивает возрастающую отдачу и усиление контроля за рынками, но при высокой зависимости от стран – разработчиков новых технологий. Здесь важно постоянно поднимать долю товаров с более высоким уровнем сложности и уникальности: они дают более высокую добавленную стоимость и производительность; полезность традиционных ресурсов и технологий падает по мере распространения новых. Эту стратегию нередко называют «реиндустриализацией».

3. Восстановить свою способность разрабатывать новые технологические принципы, технологические платформы и технологии.

В краткосрочном периоде - да, это невозможно; в долгосрочном – это реально. Ибо у нас есть необходимые для этого ресурсы и политическая воля. Это стратегия лидеров в постиндустриаль-