

Секция «7. Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике»

Проблемы и особенности корпоративного управления в условиях интеграции и глобализации

Григорьева Анастасия Георгиевна

Москва, Россия

E-mail: angrig92@yandex.ru

Научный руководитель

к. э. н. Егоренко Анна Олеговна

Научный руководитель: к.э.н., доц. Егоренко А. О. В настоящее время в различных отраслях наметился тренд к образованию корпораций через поглощения и слияния. При этом из транснациональных превращаясь в глобальные. В условиях глобализации рынков перед современным менеджментом возникают новые проблемы, требующие от менеджеров новых навыков и подходов в управлении. Руководители компаний одержимы идеей максимально растущих прибылей и сокращения расходов, что приводит к значительной потере ценности бизнеса. Согласно аксиоме с Уолл-стрит, компании или растут или умирают, что является ошибочным утверждением. Неуправляемый рост становится ненужным риском для удовлетворения необоснованных ожиданий. К тому же, большим организациям свойственны такие недостатки, как дублирование функций, чрезмерное количество уровней согласования, а также барьеры, препятствующие коммуникации и свободному обмену идеями. В рамках глобализации эффективнее уходить от вертикальных структур к сетевым. Редкая корпорация более четырех лет подряд растет быстрее, чем в среднем валовой внутренний продукт или средний рост промышленности. Обычно в первые годы рост составляет менее 10 более семи лет - меньше, чем 3. Органический рост представляет собой либо рост выручки от продажи товаров и оказания услуг или от повышения эффективности и производительности, что встречается еще реже. Каждая публичная компания или быстро растущая частная компания для поддержания высоких темпов роста должна придерживаться следующих обязательных правил: 1. Проводить ежегодный аудит растущих рисков, закладывая расходы на него в бюджет и включая в стратегию. Результаты аудита должны быть распространены среди всех менеджеров, для своевременной реакции с их стороны на ранние признаки угрозы для компании. Руководители обязаны постоянно извещать о неблагоприятных для роста факторах. 2. Лидеры бизнес-единиц могут создавать независимые кросс-функциональные команды, которые подчиняются непосредственно этим лидерам и несут ответственность за контроль рисков, внедрение мер по управлению риском и планов по смягчению последствий. Данные планы должны вступить в силу, как только активируется сигнал тревоги. Команды не могут иметь противоречивых обязанностей и не должны быть ответственны за продуцирование роста. Они должны быть вознаграждены за управление рисками роста соразмерно их результатам. 3. Установить значимый процент компенсации всех высших руководителей и менеджеров за успешное управление рисками роста. В условиях глобализации изменился характер конкуренции. Конкуренция вынуждает компании менять манеру поведения от рынка к

рынку, а менеджеров учитывать в стратегии угрозы одновременно по всем параметрам: качество, издержки, сроки, инновации, создание финансовой устойчивости, создание рыночных барьеров. В свете европейской интеграции, расширения на Восток и глобализации, одной из первоочередных сложностей является культурное разнообразие на рабочем месте и на рынке. Структурные подразделения рассеяны по всему миру, а сотрудничество ведется с конкурентами и партнерами по бизнесу не только из других организационных культур, но и различных менталитетов, культур. Для преодоления сложностей в общении и взаимопонимания следует в первую очередь выявить существующее разнообразие внутри и за пределами организации, использовать справочную информацию о странах и регионах. Сотрудничество надо базировать на взаимном уважении, повышать осведомленность о взаимных выгодах от культурного разнообразия межфирменных отношений. Принципиально изменился характер управления. Раньше персонал и менеджмент относили к легким для замены переменным бизнеса. Менеджеры отдавали предпочтение таким факторам, как финансы и инвестиции, производство и сбыт. Теперь же HR становится определяющим фактором успеха. В условиях резких изменений конкурентной ситуации, сложностей в прогнозировании, корпорации вступают в жесткую борьбу за специалистов, способных производить инновационные продукты, и менеджеров с максимально развитыми лидерскими качествами и soft-skills (умение работать с персоналом). Для создания интеллектуальной среды роста, способствующей инновационным решениям, лидеры должны поощрять разнообразие мышления и конструктивные обсуждения, избегать высокомерия при общении с подчиненными и уметь создавать команды. Как говорил Генри Форд: «Собираться вместе – это начало, оставаться вместе – это прогресс. Работать вместе – это успех». Лояльность сотрудников не менее важна, чем лояльность клиентов. Зачастую, доверие, открытые, честные и прозрачные отношения и возможность карьерного роста или получения образования, дальнейшего развития являются более эффективной мотивацией, по сравнению с зарплатой. Небольшие по численности команды, до ста человек, намного эффективнее, так как в них сохраняется энергия и накал, максимально раскрывается потенциал каждого работника, специалисты работают свободно, без обычных ограничений. Слишком большая группа неминуемо столкнется с организационными препятствиями, которые начнут тормозить процесс. Для того, чтобы продукт компании пользовался успехом и был конкурентоспособным, управленцам следует быть готовыми к рискованным решениям: из множества проектов выбрать ключевые, на которые будут затрачены все имеющиеся в распоряжении силы и ресурсы. Управление рисками роста требует не только сильного лидерства, но и деловую культуру, чувствительную к этим рискам и уважительно к ним относящуюся. Уровень инновационности продуктов во многом зависит от типа корпоративной культуры. Существует два основных типа: предпринимательская и традиционная. В традиционной модели реализацией проекта может заниматься не автор идеи, а его руководитель. Работники лишены стимула к генерации инновационных идей и желания смотреть на проблему под разными углами. В атмосфере предпринимательской корпоративной культуры инновации превращаются в результат коллективной работы, тесного сотрудничества, контроля и мотивации. Современная корпоративная культура требует от менеджера относиться с энтузиазмом к каждому проекту, быть всегда открытым для талантливых людей, работать в тесном сотрудничестве с подчиненными, воздавая им должное за каждый успешно завершенный проект. Помимо

корпоративной культуры следует учитывать организационный климат корпорации, совокупный эффект от которого на финансовый результат составляет около трети финансовой деятельности. Понятие «климат организации» впервые определен психологами Джорджем Литвином и Ричардом Стрингером, которые выделили 6 составляющих организационной рабочей среды: **гибкость** - то, как свободно себя чувствуют сотрудники к инновациям, будучи необремененными бюрократией; их чувство **ответственности** перед организацией; уровень установленных **стандартов**; отдача от работы и соответствие **наград**; насколько **ясно** люди воспринимают миссию и основные ценности; уровень **приверженности** к существующей задаче. Существующие шесть стилей руководства: насильственный, авторитарный, дружеский, демократический, задающий темп и тренерский; влияют на каждую из этих составляющих. Современный менеджер обязан владеть каждым из них, используя комбинации различных стилей, наиболее подходящих для компании на данном этапе развития и решения конкретной задачи. Руководитель с авторитарным стилем управления ставит цель и дает полную свободу в ее достижении. Авторитарный стиль позитивно сказывается на климате организации, подходит компаниям, которым не хватает нового видения или ясного направления. Не приемлем при работе с группой экспертов или равных по опыту с лидером работников, так как будет воспринят как результат недостатка опыта или излишне высокомерное поведение. Насильственный стиль оказывает отрицательный эффект на климат, но может принести краткосрочный результат в кризисных ситуациях или при работе с трудными работниками. Дружеский стиль поможет справиться коллективу со стрессовыми обстоятельствами и повышает уровень мотивации работников, а демократический - прийти к консенсусу и получить отдачу от ценных сотрудников. Что же касается стиля задающего темп, то его совокупный эффект на климат отрицателен, нацелен на получение максимальной отдачи от высокомотивированной и компетентной команды. Тренерский стиль пригодится менеджеру для работы со звездными работниками, но не командой в целом. Таким образом, в условиях глобализации и связанного с этим роста корпораций, особое значение приобретают факторы, как четкое определение ценностей компании, на основании которых будут в дальнейшем приниматься деловые решения и на основании которых будет построена корпоративная культура, а также подбора людей, походящих этим ценностям и которые их поддерживают. Корпоративные ценности помогают защищать корпоративную культуру как от внешних, так и от внутренних проблем. Для того чтобы компания была поистине успешной, следует избегать высокого уровня согласования и пирамидальной формы управления, переходить на сетевую структуру, а мотивированный персонал и новые идеи должны стать источником ее жизненной силы. От менеджера требуется абсолютная лояльность по отношению к компании, энтузиазм, лидерские качества и умение собирать команды единомышленников, преданных общим целям и принципам. Высоко ценится умение положительно влиять на организационный климат и поддерживать положительный настрой в коллективе, владеет навыками change management(управление переменами), видением и умением принимать и внедрять оперативные решения.

Литература

1. Щепкин А. В. Внутрифирменное управление (модели и методы). М., 2001

2. Joseph Michelli The Zappos Experience: 5 Principles to Inspire, Engage, and WOW.NY., 2011
3. Peter F. Drucker What makes an Effective Executive// HBR's 10 Must reads on Leadership, NY., 2011 –с. 22-36.
4. Daniel Goleman Leadership that gets results//HBR's 10 Must reads on Managing people, NY., 2011-с. 3-30
5. Edward D. Hess An Epidemic Of Failing To Manage Growth [Электрон. ресурс] - Режим доступа: <http://www.forbes.com/2010/07/19/growth-risk-strategy-leadership-managing-success.html>

Иллюстрации

	Насильственный	Авторитарный	Дружеский	Демократический	Задающий темп	Тренерский
Гибкость	-0.28	0.32	0.27	0.28	-0.7	0.17
Ответственность	-0.37	0.21	0.16	0.23	0.4	0.08
Стандарты	0.2	0.38	0.31	0.22	-0.27	0.39
Вознаграждения	-0.18	0.54	0.48	0.42	-0.29	0.43
Ясность	-0.11	0.44	0.37	0.35	-0.28	0.38
Приверженность	-0.13	0.35	0.34	0.26	-0.2	0.27
Итоговое влияние на климат	-0.26	0.54	0.46	0.43	-0.25	0.42

Рис. 1: Таблица влияния стилей лидерства на организационный климат