

УДК 330.161

**Институциональные особенности формирования управленческой корпоративной культуры в национальных экономических системах****Юсупов Р.Ш.**Аспирант кафедры экономической теории  
Университета управления «ТИСБИ» (Казань)**Посталюк М.П.**Доктор экономических наук, профессор, заведующий  
кафедрой экономической теории Университета  
управления «ТИСБИ» (Казань)

*В статье рассматривается фирма как институт реализации крупных инвестиционных проектов.*

*Ключевые слова: институт, управление, трансакционные издержки, асимметрия информации, культура, процесс корпоративного управления, экономическое поведение.*

Динамика современного развития национальных экономических систем пронизана социо-культурными особенностями. Поведение отдельных индивидуумов, на которых сфокусирован экономический анализ, определяется множествами факторами, наиболее систематизированные из них получили в экономической мысли название – институты. В данной статье будет рассматриваться специфика и механизм принятия управленческих решений при культурном различии менеджмента. Важно отметить, что российская практика менеджмента обладает уникальной методикой решений задач благодаря историческому, географическому и политическому положению среди других стран. Усиление влияния транснациональных корпорации на российскую экономику, вступлением Российской Федерации в ВТО, новая волна протекционистских мер, а также стремительное развитие Китайской Народной Республики, определяет необходимость анализа институционального обеспечения нового технологического прорыва в экономике России. Исторически сложилось так, что успех русской культуры, науки и техники неизбежно связан с личностью, наличием широкого спектра ресурсов и сверхинтенсивного напряжения всего российского общества в короткий период. Достаточно вспомнить индустриализацию, советские стройки новых городов, петровские и

столыпинские реформы. В этой связи правомерно говорить о существовании русской модели управления, которая базируется на исторических предпосылках и культурной памяти народа. Корпоративное управление, базируется, прежде всего, на традициях, нормах и правилах поведения в обществе, хоть и облечено в международные формы организации хозяйственной деятельности. Так, экономики различных стран измеряются национальными счетами, которые не отражают внутренние институциональные механизмы, определяющие поведение экономических агентов и национальные «правила игры». К. Маркс отмечал, что общество есть совокупность связей, в которых индивидуумы относятся друг к другу. Именно культура, как институт устанавливает рамки поведения объекта анализа, в данной статье – *homo economicus*.

Существует две основных популярных моделей управления в российских разработках по менеджменту – американской и японской. В приводимых описаниях, будем акцентировать внимание не на технических особенностях технологий управления, а на культурологических предпосылках национального механизма корпоративного управления. Как отмечает П. Друкер: «Поскольку менеджмент связан с интеграцией людей в их общем предприятии, он глубоко укоренен в культуре. То, что менеджеры

делают в Западной Германии, в Британии, в США, в Японии или в Бразилии, является, по сути дела, одинаковым. То, как они это делают, может быть совершенно различным. Один из главных выводов, стоящих перед менеджерами развивающихся стран, состоит как раз в том, чтобы отыскать и распознать те элементы их собственной традиции, истории и культуры, которые можно использовать как строительные блоки модернизированной системы управления» [1].

Искусство работы с людьми отличает японскую модель управления. С помощью её был создан образ корпорации с «человеческим лицом», что способствовало японской экономике занять третью строчку среди крупнейших экономик мира. Особенность национального производства заключается в функционировании конгломератов, кейрецу, такие как Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, которые объединяют значительное количество контрагентов вокруг одного банка и имеют партнерские горизонтальные отношения. Изначально формирование холдингов объяснялось государственным монополизмом и подчинение экономики государственным целям. Многие предприятия строились на государственные средства, а затем передавались в частные руки, но даже и после того, как они становились частными, продолжали получать правительственные субсидии. Это привело к тому, что в Японии сложилась специфическая модель управления бизнесом, для которой характерно:

- высокая степень банковского влияния на бизнес. Под управлением банков находится более 70 % акционерного капитала корпорации [2];
- вертикальная или горизонтальная партнерская собственность – кейрецу;
- отсутствие враждебных взаимных и иностранных поглощений;
- отсутствие рынка корпоративного управления;
- высокая норма сбережений;
- ориентация на защиту интересов *stakeholder*;
- низкие риски банкротства;
- высокая инновационная активность.

Вся деятельность по управлению подчинена принципу – «Мы одна семья». Такая философия закреплена в стратегических целях корпорации – помимо повышения прибыли, приоритетом остается сохранение рабочих мест. В Японии существует понятие «гири», т.е. «долг чести», который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Отсюда и высокая значимость группы для каждого японца, его вкладом в нее, а уравнилительный принцип заработной платы закрепляет известная система пожизненного найма. А создание кружков качества позволило поставить на поток поиск и реализацию новаторских идеи на производстве. Труд японского рабочего – это сознательный труд с большой самоотдачей. Восточный деспотизм в лице сегуната как

форма управления обществом в совокупности с национальным синтоизмом сформировала самоотверженного, готового отдать жизнь за группу, японского гражданина.

В системе взаимоотношений по вертикали (шеф – подчиненный) в Японии взаимно перекрещиваются две формы – официальная и межличностная. Самой важной чертой японской семейной психологии является стремление всех членов семьи к тому, чтобы обеспечить непрерывность семейной линии, чтобы добиться ее процветания. В довоенное время во главе всех крупнейших промышленных объединений стояли семьи, что повлекло перенесение семейных шаблонов на производство, где начальник воспринимается как отец, опекун и учитель. Такая неформальная система снижает конфронтацию и способствует эффективному управлению персоналом. Данный сформированный институт взаимоотношений является изначальной точкой отчета анализа японской модели управления. Принятие решений формируется из концепции «иэ», т.е. семьи. Каждый японец старается приравнивать свои действия к себе подобным и не предпринимать действий, наносящих указанным образованиям какой-либо ущерб. В результате многочисленных собраний заинтересованных лиц («кондапкай») и всестороннего обговаривания с ними требующих реакции проблем («кайги») получается так, что принятое решение исходит от группы и ответственность за него ложится не на кого-то одного, а на группу в целом. В результате модель управления построения на полной лояльности работника фирме, делающая его частью «семьи», которая в свою очередь делятся на более мелкие коллективы. Четкое и верное следование инструкции и самоотверженная работа каждого японца воспитана глубокими и незыблемыми семейными традициями. Здесь можно отметить, что главный институт, описывающий корпоративное управление, – традиционная японская семья.

Совсем иначе выглядит американская модель управления. Формирование основных принципов американского менеджмента пришлось на бурное развитие и освоение Соединенных Штатов Америки и Канады. Для многих новых эмигрантов Запад являлся оплотом свободы от догм и притеснений Старого света. Однако отсутствие коммуникации, постоянные конфликты с местным населением и всемерное поощрение предпринимательства сформировали основные мотивы индивидуумов: уверенность в своих силах, индивидуализм и независимость.

Суть акционерного общества зародилась в хартии английского короля Карла II. Так как экспедиции в основном финансировались частными инвесторами, хартии давали совокупные экономические и юридические права новым поселенцам. В конце XVIII – начале XIX вв. в Европе началась промышленная революция, которая быстро перекинулась в

Соединенные штаты. К 1860 г., когда президентом был избран Авраам Линкольн, 16 % населения США жило в городских областях, а на долю обрабатывающей промышленности приходилась одна треть общего дохода. Городская промышленность была сосредоточена в основном на северо-востоке; ведущей отраслью была хлопчатобумажная промышленность наряду с развитием производства обуви, шерстяной одежды и машиностроения. С 1845 по 1855 гг. ежегодно прибывало до 300000 иммигрантов из Европы. Большинство из них были бедны и оставались в городах восточного побережья, часто в портах, куда они прибывали [3]. Рост промышленного производства, необходимость привлечения крупного капитала и координация тысяч рабочих выработали жесткий авторитарный стиль управления. Как отмечал П. Друкер, «командная модель с немногими наверху, отдающими приказы огромному большинству внизу, оставалась нормой на протяжении почти ста лет» [4]. Постоянная текучесть кадров и высокая безработица способствовали усилению индивидуальных устремлений каждого рабочего в повышении своего статуса на производстве. Система известного основоположника научной школы менеджмента Ф. Тейлора заключалась в определении критериев качества работника, обоснованных норм выработки и грамотного разделения функции на производстве. Для обеспечения слаженной системной работы, каждый работник должен быть ответственен за свои функции. Традиционно в США наибольшее внимание уделялось развитию техники и автоматизации, как основе роста производительности труда, а человек воспринимался как винтик в механизме. Изначально основанная на индивидуализме, классическая американская модель управления отличается следующими признаками: краткосрочность найма, конкуренция между работниками, быстрая оценка и продвижение по службе, специализированная деятельность, формальные количественные методы контроля, индивидуальное принятие решений, индивидуальная ответственность. Отличиями американской модели управления от японской являются:

- основная цель менеджеров – рост прибыли и стоимости акции;
- отсутствие сильных банков;
- низкая роль государственного участия в корпоративном управлении;
- высокая конкуренция;
- высокая норма инновации;
- короткий горизонт планирования;
- жесткая вертикальная интеграция.

Наличие несомненных различий к подходу управления между японскими и американскими корпорациями, тем не менее, в эпоху глобализации происходит взаимное обогащение теорий менеджмента. Так, если в Японии усвоили урок научной организации труда, то западные компании все боль-

ше вовлекают в процесс принятия решений сотрудников, воспринимая своих рабочих не как социальные затраты, а как важный стратегических ресурс.

Как мы видим, особенность формирования управленческой теории и корпоративной культуры связано непосредственно с общей историей и своеобразием культурной традиции общества. Согласно определению *Encyclopedia Britannica*: «Культура ... это составное целое, которое включает в себя знания, убеждения, искусство, нравы, закон, обычаи, а также многие другие способности и навыки, осваиваемые человеком в качестве члена общества» [5]. Идеи формируются в нормы, обычаи и традиции, которые воспринимаются сознательно или бессознательно членами данной культуры. Это установленные правила взаимодействия между людьми.

Как отмечал основоположник теории фирмы Р. Коуз: «Следует осознать, что когда экономисты исследуют работу экономики, то они имеют дело с воздействием отдельных лиц или организаций на других. Это и есть наш предмет» [6]. На наш взгляд, подход неоинституциональной теории к объяснению различий в методах развития экономик и моделей управления через призму определения прав собственности, трансакционных издержек и асимметрии информации способствует глубокому анализу культурологических особенностей национальных экономик. Трансакционные издержки рассматриваются как издержки эксплуатации экономических систем. Различают разного рода трансакционные издержки:

- издержки поиска информации;
- издержки изменения качественных и количественных характеристик блага;
- издержки контроля над соблюдением контракта;
- издержки ведения переговоров;
- издержки защиты от посягательств.

Любой институт возникает как реакция на присутствие трансакционных издержек, он призван уменьшить издержки и увеличить выгоду обмена. Исходя из концепции институциональной теории, любой обмен сопряжен с неопределенностью и издержками по заключению сделок. Взаимодействие индивидуумов характеризуется неравномерностью распределения информации и асимметрией власти. Проблема асимметричности информации (*imperfect information*) включает два аспекта: проблема ложного выбора и проблема недобросовестного поведения (*adverse selection*). Законы и стандарты служат эффективным методом снижения трансакционных и социальных издержек в обществе, неопределенности и возможности принуждения. Рассматривая культуру, как совокупность различных институтов, регламентирующих поведения членов системы, можно с большей достоверностью выработать новую функциональную модель управления, как малыми группами, так и современными корпорациями.

Неоинституциональный подход к пониманию создания институтов включает в себе два момента: создание институтов директивными методами и появления их эволюционным путем.

Основа, на которой, формировалась российская модель управления – православие. Ориентация на процесс – нетривиальность сознания, размытые права на собственность и относительность материального богатства – предопределили создание русских институтов взаимодействия между людьми. Необходимость защиты обширных территорий и постоянные военные конфликты обеспечили высокую роль государства в экономике. Мобилизация и постоянное перераспределение ресурсов отнимали излишки произведенного продукта, что останавливало развитие свободной конкуренции между индивидуумами за те же ресурсы.

Российская модель управления восходит к княжеской системе собирания налогов с племен – полюдья, когда правителю необходимо было ежегодно подтверждать свои права совместно со своей дружиной. Ключевое отличие от западной системы состоит в отсутствии возможности делегирования прав взимания податей. Инструмент полюдья формирует жесткую централизованную систему, когда формируются кластеры (общины), хотя и исполняющие исключительную волю князя, но способ реализации задачи выбирают уже внутри группы. Размер дани рассчитывался пропорционально дворам вне зависимости от достатка их владельцев [7]. Если на западе со времен Августа, король являлся первым среди равных, то элита русского общества – бояре, уже с 1516 г. называли себя холопами государева. Так описывают систему управления Павел I: «В России вельможи только те, с которыми я разговариваю и только пока я с ними разговариваю» [8]. Как и в японской системе, для русского очень важно было быть частью группы, общины, бригады. Потому что размывалась ответственность, группа легче сводила на нет все жесткие притязания государства. Однако в отличие от японского традиционного понимания группы как семьи, для русского группа – это временное явление, способ защиты и механизм реализации индивидуальных задач. Государство успешно ретранслировало такой институт взаимодействия группы и индивидуума. Захватывая новые территории, власть превращала бывших мурз и князей в привилегированное дворянство. Они получали новые чины и сохраняли свой уклад в обмен на лояльность и ежегодные налоги. Можно сказать, что был создан эффективный институт интеграции целых народов в одну империю. Сложно представить, как бы англичане посадили на место наместника провинции вождя племени и дали бы ему титул графа. Система управления в России построена по принципу виноградной грозди: во-первых, сверху вниз, а во-вторых, кластерами – замкнутыми группами.

Особенности российской модели управления проявляются в:

- определяющей роли генеральных директоров, их предпочтений, желаний и амбиции в распределении ресурсов;
- ориентации на концентрацию управления в руках одного крупного акционера;
- обеспечении роста прибыли за счет переделов рынка и поглощений;
- стремлении к сохранению *status quo* в динамике развития корпорации;
- высокой роли государственных банков и государственного участия;
- минимизации транзакционных издержек по переговорам и согласованию за счет создания сети обслуживающих зависимых обществ.

Роль группы и централизованности сверху наблюдаются в большинстве российских деловых организаций. Стоит отметить, что в современной России большую способность к объединению показывают родственные группы. Так значительное перераспределение ресурсов в 90-е гг. и их аккумулирование происходило, как правило, в рамках небольшой группы людей или нескольких семей. Русская модель отмечена также двумя состояниями функционирования. При стабильной работе управление неэффективно, затратное, группы стремятся развить вирус хронического согласования и раздувания затрат. Советские долгострой, земельная реформа в царской России, строительство дорог в современной российской федерации отлаются полумерами в управлении и высокими издержками. В таком состоянии формируется круговая порука и деградация управления по всем направлениям развития. Снижение способности взаимодействия между людьми приводит к тому, что институт управления перестает себя оправдывать, транзакционные издержки по обмену между индивидуумами достигают уровня, когда экономическая система переходит в «аварийный режим» работы. Тогда наступает конкуренция между людьми за право распоряжения ресурсами и местами в иерархической лестнице. Путем использования всех ранее накопленных ресурсов в застойный период и жесткого подчинения, «новые» управленцы достигают немислимых ранее результатов. Дискуссия по вопросу затратной сталинской индустриализации, петровских реформ и массового обнищания населения начала 90-х гг. идет до сих пор. Однако, атомные технологии, современный флот и успешная интеграция в мировую экономическую систему могут быть достигнуты в России только путем жесткого перераспределения ресурсов в конкурентной борьбе администраторов совместно с успешной автономной работой подчиненных групп.

Особенность положения Татарстана заключается в том, что это единственный в своем роде регион, в котором минимизированы транзакционные издерж-

ки. Договор о разграничении полномочий 1994 г., который функционировал до 2001 г., позволил аккумулировать налоговую базу в республиканский бюджет и сформировать независимые от федерального правительства компании. Закон об иностранных инвестициях подготовил необходимую базу для формирования благоприятного инвестиционного климата. Разграничение и соблюдение прав собственности – одно из важнейших принципов экономического развития по теории Р. Коуза, позволили обеспечить стабильное поступательное развитие всех отраслей республики. Права на собственность нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отраслей закрепили за ОАО «Татнефть». Концентрация основного капитала нефтехимической отрасли вокруг компании ОАО «ТАИФ» разграничила интересы основных заинтересованных групп и сделала невозможным враждебное поглощение. Координацию главных бюджетобразующих компаний возложили на компанию с 100 % государственным капиталом – Связьинвестнефтехим, владеющей пакетом акции крупных объединений, таким образом, уменьшив агентские издержки в рамках системы «принципал-агент». Участие генеральных директоров крупного бизнеса в работе ОАО «Татнефтехиминвестхолдинг», возглавляемое Президентом РТ, уменьшило издержки поиска информации по направлениям развития, издержки совершения сделок между заинтересованными агентами, и определило приоритетные направления развития всего Нефтегазохимического комплекса Татарстана.

Экономические показатели РТ показывают достижения принятой управленческой модели. Так, валовой региональный продукт в 2012 г. вырос на 5,5 % и составил 1,415 трлн. руб., для сравнения в 2002 г. он составлял 250 млрд. руб. Объем промышленного производства вырос на 7 %, производство нефтепродуктов выросло на 26 %, продукции машиностроения – на 27 %, металлургической промышленности – на 26 %, производство резиновых и пластмассовых изделий – на 11 % с начала 2012 г. Объем инвестиций в основной капитал составил – 465 млрд. руб. [9].

Самым крупным налогоплательщиком республики является ОАО «Татнефть». Динамика роста пошлин на нефть последних лет свидетельствовала об ограничении нормы прибыли ОАО «Татнефть» и способствовала наращиванию капитальных вложений в иные производства генерирующие прибыль. Продолжением построения вертикальной интеграции компании стало создание нефтеперерабатывающего предприятия ОАО «ТАНЕКО».

Комплекс нефтехимических и нефтеперерабатывающих производств со всей общехозяйственной внешней инфраструктурой и социальным обеспечением был реализован в рекордно короткие сроки для подобных проектов. Строительство длилось –

8 лет. Руководящую роль сыграли республиканское правительство и ОАО «Татнефть». Общие скоординированные усилия позволили привлечь федеральное финансирование внешней инфраструктуры на 15 млрд. руб., получение существенной льготы на имущество комплекса, стоимостью около 270 млрд. руб. Изначально выбранная структура собственности – ОАО, обеспечила возможность минимизации асимметрии информации между подрядчиками, инвестором и государственными органами. Для координации строительства между участниками кластеров «бизнес-власть-общество» был создан успешный дееспособный институт взаимодействия – Республиканский штаб стройки. Интерес республиканского правительства в успешном запуске проекта способствовал переходу кластерных групп в высокоинтенсивный режим работы, предотвратив превращение ОАО «ТАНЕКО» в очередной долгострой. Относительно высокие финансовые издержки отражают положение Аверча-Джонсана, согласно которому фирма, увеличивая прибыль в условиях регулируемой государством доходности на капитал, стремится заместить капитальными ресурсами другие используемые факторы производства. Наблюдается избыточное инвестирование. Опыт реализации ОАО «ТАНЕКО», как инновационной модели, сформировал особый механизм сотрудничества строительных (ПСО – Казань, Нефтегазинжиниринг, ИНВЭНТ), инжиниринговых (ИНКО-ТЭК), научных (ВНИИ – Нефть) организаций, обогатил практическую базу научно-технических решений. Запуск Комплекса НПиНХЗ обозначил опыт реализации нефтеперерабатывающих проектов, как образец успешного взаимодействия общества, власти и бизнеса.

Россия характеризуется высокой институциональной динамикой, когда чередуется два института управления, сформированные историческими предпосылками. Различные институциональные формы постоянно конкурируют между собой, а выживание лучших определяется их способностью экономить на транзакционных издержках.

#### *Литература:*

1. Drucker P. Management and the World's Work // Harvard Business Review. – 1988. – № 5. – P. 75.
2. Корпоративное управление: учеб. пособие. – М: МГИУ, 2008. – 150 с.

3. Overview of the U.S. Economy – U.S. Department State. – URL: [http://infousa.state.gov/economy/econ\\_overview.html](http://infousa.state.gov/economy/econ_overview.html).
4. The WorldBlu Scorecard. – URL: <http://www.worldblu.com/orgdemo/evolution.php>
5. Тайлор Э.Б. Encyclopedia Britannica. – URL: <http://www.britannica.com/>
6. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Пер. с англ. – М.: Новое изд-во, 2007. – 224 с.
7. Полюдые: всемирно-историческое явление / Под общ. ред. Ю.М. Кобищанова. Ред. колл. Ю.М. Кобищанов, М.С. Мейер, В.Л. Янин и др. – М., РОС-СПЭН, 2009. – 791 с.
8. Русская военная история в занимательных и поучительных примерах. – М.: Книжная палата, 1996 – 416 с.
9. Новости министерства экономики РТ. – URL: <http://mert.tatarstan.ru/rus/index.htm/news/181555.htm>.

### **Institutional Particularities of Shaping of Corporate Management Culture in National Economic Systems**

***R.Sh. Yusupov, M.P. Postalyuk***  
***University of Management «TISBI»***

*The paper analyzes the firm as an institution of implementation of important investment projects.*

*Key words: institution, management, transaction expenses, information asymmetry, culture, the process of corporate management, economic behavior.*

