

Тараз Багамы Ереван Габон Алжир Луанда Москва **МАРКЕТИНГ** Сент-Джанс Буэнос-Айрес Вена Кабул

Оттава Аккра Манама Минск **УПРАВЛЕНИЕ** Брюссель Порто-Ново София Сукре Сараево Габороне

Бразилиа Хоштанг Фисо Вагадугу Бужумбура Тхимпху Порт-Вила Ватикан **MARKETING** Будапешт Уфа

Тимор **MANAGEMENT** Варшава Либревиль Порт-о-Пренс Джорджтаун Банжул Аккра Масеру Гавана Бисау Берлин

Монтевидео Сент-Джорджес Сальвадор Тбилиси **ГЛОБАЛИЗАЦИЯ** Джибути Розо Санто-Доминго Каир Лусака Дакар

Вануату Германия Россия Лондон Рим Мадрид Киев Пекин Нур-Султан Амстердам Сейшелы Афины Прага

Лиссабон Стокгольм Бразилиа Веллингтон Вена Мадрид Дублин Свазиленд Тирана Вильнюс **GLOBALIZATION** Рига

Люксембург Валлетта Мадрид Серралеоне Токио Синагава Мексика Порт-о-Пренс Джорджтаун Монако Сеул

Бельмопан Банги Мадрид Дели Бразил Мадрид Катманду Гонконг Канберра Нью-Йорк Минисота

Андорра Танзаниа Малави Белград Мадрид Нью-Йорк Вашингтон Мадрид Шри-Ланка Ямайка

Бразилиа Вануату Греция Индия Камерун Ливан Асунсьон Абуджа Колумбия Бубыревка Эстония Япония

Кигали **ИНВЕСТИЦИИ** Вадуц Каракас Вегна Конакри Хартум Панама Душанбе Нуакшот Марокко Гаити

Таллинн Казахстан Нассау Ватикан Алматы Тайвань Филиппины **COMPETITION** Франция Тегусигальпа Лихтенштейн

Португалия **КОНКУРЕНЦИЯ** Марони Ашхабат Белиз Кишенев Куба Улан-Батор Эр-Рияд Ниамей США Абу-Даби Хараре

Осло Амман Гватемала ОАЭ Мальдивы Непал Сидней Румыния Турция Норвегия **SALES** Черногория

Иордания Тегеран Дели Албания Камерун Ливан **КОРПОРАЦИЯ** Бухарест Нигерия Гренада Венесуэла

Прага Пномпень Яунде **CORPORATION** Иерусалим Абудаби Грозный Болгария Никосия Киншаса Браззавиль Палау Вьетнам

Ямусукро Малайзия Кабо-Верде Боливия Эквадор Тувалу Испания Исламабад Гамбург Эль-Кувейт Польша Судан

Антананариву Вьентьян Флоренция Киншаса **INVESTMENT** Париж Эйлати Женева **ПРОДАЖИ** Кёльн Чехия Ташкент Ливия

Дрезден **СОТРУДНИКИ** Сальвадор Нассау Уругвай Непал Монровия Лилонгве Цюрих Норвегия Фиджи Камерун

Копенгаген Кения Вашингтон Любляна Сербия **STAFF** Милан Бастер Филадельфия Куала-Лумпур Ангилья

Бамака Валлетта Чили Рабат Маджуро Чикаго Венгрия Ялта Манагуа Ниамей Веллингтон Гаити Эйндховен Шанхай

Грузия Латвия **КРИЗИС** Мапуту Палестина Ирландия Кабул Мбабане **СТРАХОВАНИЕ** Сан-Сальвадор

Кингстаун Джуба Кастри Белград Сингапур Дамаск **LAW** Женева Либерия Братислава Хониара Могадишо

Доха Нукуалофа Манама Паликери Санта-Крус Сасмэра Финляндия Полинезия

Аддис-Абеба Претория Кирибати **ЗАКОН** Сана Фритаун Саба Нейпидо Катар Австралия Даммам

Аргентина **CRISIS** Пхеньян Канада Либерия-Кипр Бангладеш Гамбия Доминика **INSURANCE** Коста-Рика Йемен

Мадагаскар Кампала Канберра Руанда Кирибати Армения Кейптаун Габороне Кувейт Рейкьявик Австрия Дамбул

12+

# thoughts МЫСЛИ

Дмитрий Фирсенко

Дмитрий Фирсенко

**Мысли**

«Издательские решения»

**Фирсенко Д. В.**

Мысли / Д. В. Фирсенко — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-518346-0

Книга излагает личные взгляды и мысли автора на различные сферы экономики, в частности, управление, маркетинг, конкуренцию, законодательное регулирование, инвестирование и т. д. В простой форме раскрывается видение, как развиваются и трансформируются практические знания в данных сферах. Книга предлагает читателю сформировать собственное видение на основе предложенных мыслей автора.

ISBN 978-5-00-518346-0

© Фирсенко Д. В.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение	6
От автора	8
Глава 1.	12
Глава 2.	18
Глава 3.	28
Конец ознакомительного фрагмента.	34

# Мысли

## Дмитрий Васильевич Фирсенко

Особая благодарность моим родителям:  
Фирсенко Василий Иванович  
Фирсенко Елена Лазаревна

© Дмитрий Васильевич Фирсенко, 2024

ISBN 978-5-0051-8346-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

Вопросы глобализации, глобальной конкуренции, формирования кадрового потенциала, управления в условиях глобализации интересны тем, что сейчас затрагивают жизнь каждого человека через деятельность бизнес-структур.

Надеюсь, что читателю после изучения моих мыслей на тему управления, глобализации, стандартов управления, продаж, права, маркетинга станет легче понять данные процессы и это поможет:

- при анализе разработки стратегии;
- при анализе эффективности функционирования системы стратегического управления;
- при анализе вопросов управления кадровым потенциалом;
- при анализе вопросов совершенствования существующих и разработке новых систем стратегического управления;
- при анализе продаж и сервиса – удержите текущих клиентов и привлечете новых;
- при анализе маркетинга – поможет наладить правильные коммуникации с клиентами;
- при анализе вопросов, связанных с инвестициями – сможете сберечь и приумножить свои накопления.

### **И еще некоторые причины почему Вам это будет интересно:**

- Практическая реализация создания и модернизации системы управления в условиях глобализации сталкивается с множеством трудностей, которые не до конца изучены и представляют собой сложные процессы, находящиеся в постоянном изменении. В большинстве случаев система управления в условиях глобализации не отличается от стандартной системы управления, которая была создана в начале создания корпораций и, соответственно, в большинстве случаев не готова отвечать на новые глобальные вызовы.

- Разработанные мероприятия по изменению системы стратегического управления в условиях глобализации, не имея должного научного подхода, логики, не находят конечной реализации и не получают внедрения, тогда как среда функционирования системы управления меняется постоянно, изменения происходят ежесекундно.

- Инновационная экономика, цифровая экономика, которая возникла еще в прошлом веке, функционирует по новым правилам, потребитель становится ближе к корпорации, контакты с ним становятся чаще, технологии и технологическое преимущество не существуют бесконечно долго – компании аналогичной сферы перенимают новаторские технологии с отсрочкой всего на 1—2 месяца. Патентные войны стали встречаться чаще, но и эта веха уже проходит.

- На практике существуют перегибы в системе управления в сторону различных подсистем: системы стратегического управления, системы оперативного управления, системы тактического управления. Баланс между ними в условиях глобализации становится наиболее важным и ощутимо влияющим на эффективность системы управления. Это обстоятельство приводит к распылению ресурсов, дисбалансу финансовых потоков, упущениям в текущей деятельности, отставанию в технологическом процессе.

- Процессы глобализации, отражающиеся в новых кризисах, скорости принятия управленческих решений, внутренней кооперации, действиях лидеров внутри компании, которые могут и должны быть в каждом отделе, но не номинально, а фактически и соответствовать самым высоким требованиям.

- Мировые вызовы, обусловленные процессом глобализации, заставляют ставить новые задачи перед системой управления корпорацией. Еще совсем недавно корпорации могли копировать существующие системы управления у лидеров рынка, потому что скорость изменения

внешней среды и интенсивность конкуренции была локальной, не приводившей к глубоким структурным изменениям по всему миру. Новая «цифровая экономика/интернет-экономика» интересна тем, что практически каждое изменение тиражируется по всему миру и скорость его зависит зачастую иногда только от часовых поясов, и как только страна просыпается, изменения вступают в силу, хотя некоторые корпорации давно перешли на круглосуточный режим работы и даже этот временной фактор исчезает.

## От автора

Хочу избежать того, чтобы одна мысль растягивалась на всю книгу, как, например, здесь:

- «Капитал. Критика политической экономии» главный труд немецкого экономиста Карла Маркса. Основная мысль – «Прибавочная стоимость – это Зло»;
- «Исследование о природе и причинах богатства народов», основная работа шотландского экономиста Адама Смита. Основная мысль – «Прибавочная стоимость – это Добро»;
- «Lovemarks: Бренды будущего» автор Kevin Roberts. Основная мысль – «Любовь правит миром»;
- «Бизнес в стиле фанк», авторы Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале. Основная мысль – «Все подчинено талантам»;
- «Огилви о рекламе», автор Д. Огилви. Основная мысль – «Реклама – это ВСЕ»;
- «Клиенты на всю жизнь», автор Карл Сьюэлл. Основная мысль – «Сервис это ВСЕ»;
- «Удачливый торговец», автор Фрэнк Беттджер. Основная мысль – «Просто продавайте»;

и так далее. Кстати, рекомендую прочитать упомянутые книги.

В изложении я постарался озвучить много мыслей, но они не раскрыты до конца, чаще даны в виде определений с пояснениями, чтобы любой интересующийся каким-либо разделом книги смог сам подумать и критично оценить высказанное, раскрыть по-своему любую мысль.

Так же не стал расшифровывать банальные, затертые до дыр и замученные мысли:

- Что нужна автоматизация бизнес-процессов и как это делать – доказывать это сейчас никому не нужно. Это все равно что рыть огромную яму руками. Наверное, Вы сразу возьмете лопату, или, что лучше, наймете экскаватор и сделаете все за 10 минут. Внедрение CRM систем, электронного документооборота, интернет продаж и т. д. – Не нужно об этом думать, нужно просто сделать;

- Что люди – главное. Конечно, все на этой планете делается людьми и для людей. Да, что там, сама планета с солнечной системой создана для людей... есть такая версия, если Вы помните;

- Что кругом одни продажи, и чтобы уметь хорошо продавать, нужно продавать, а не думать, сомневаться, собираться, пугаться, бояться и еще много чего «...аться» и тогда все получится.

- Не хотелось бы носиться со словом «инновация», как с писанной торбой. Инновация – это крайне просто, в древности никто не думал применять колесо или нет, все сразу просто стали это делать, потому что удобно. Так происходит со всеми изобретениями и дух новаторства живет в каждом человеке согласно уровню его образования, развития и предоставленных обществом возможностей. Поэтому просто нужно идти вперед, не сливая бюджеты, финансируя только слова «инновация» или «инновационный».

Другими словами, книга должна быть интересна всем, кто уже немного разбирается в экономике и кому интересны дополнительные смыслы.

### Для новых идей

---

---

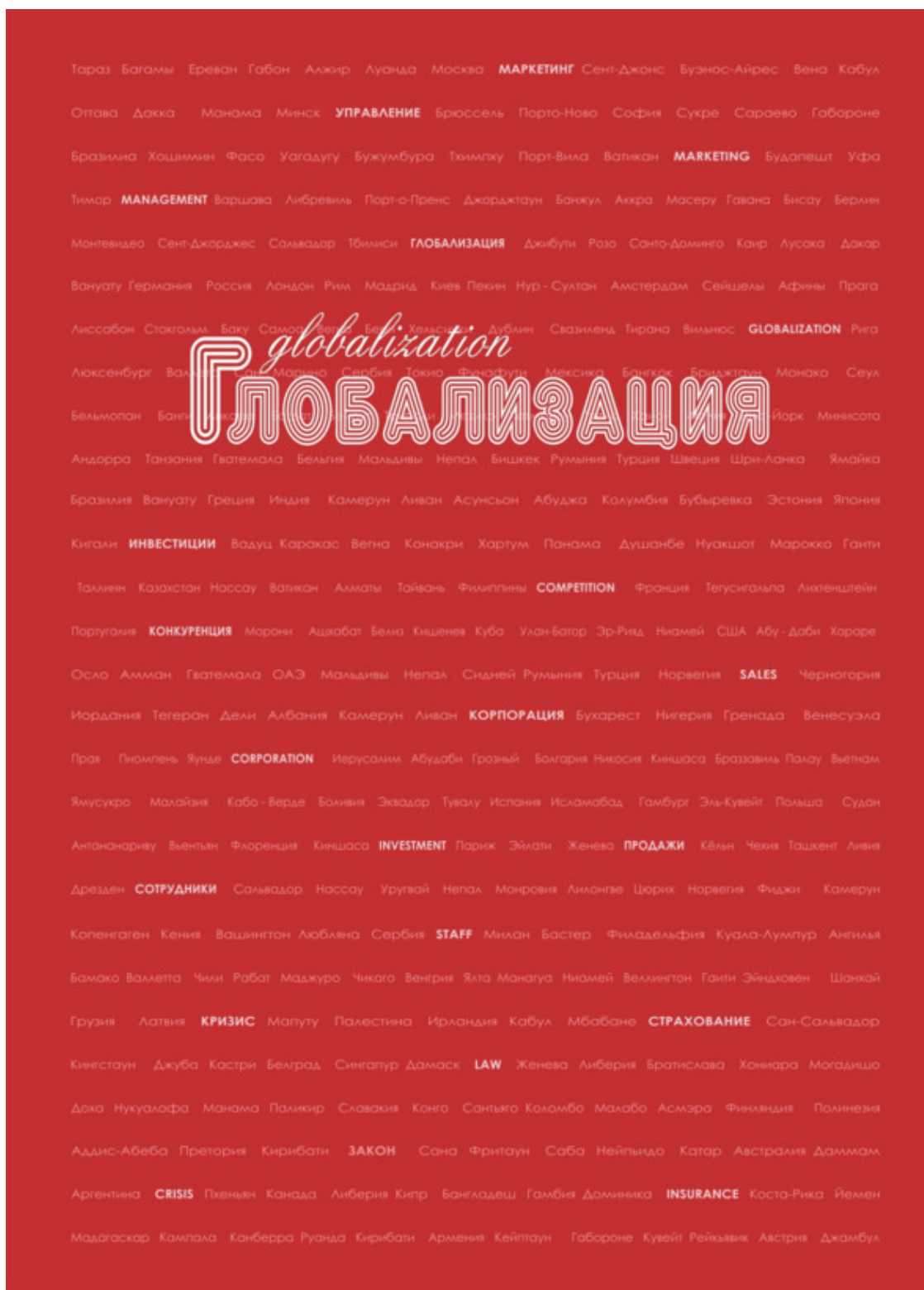
---

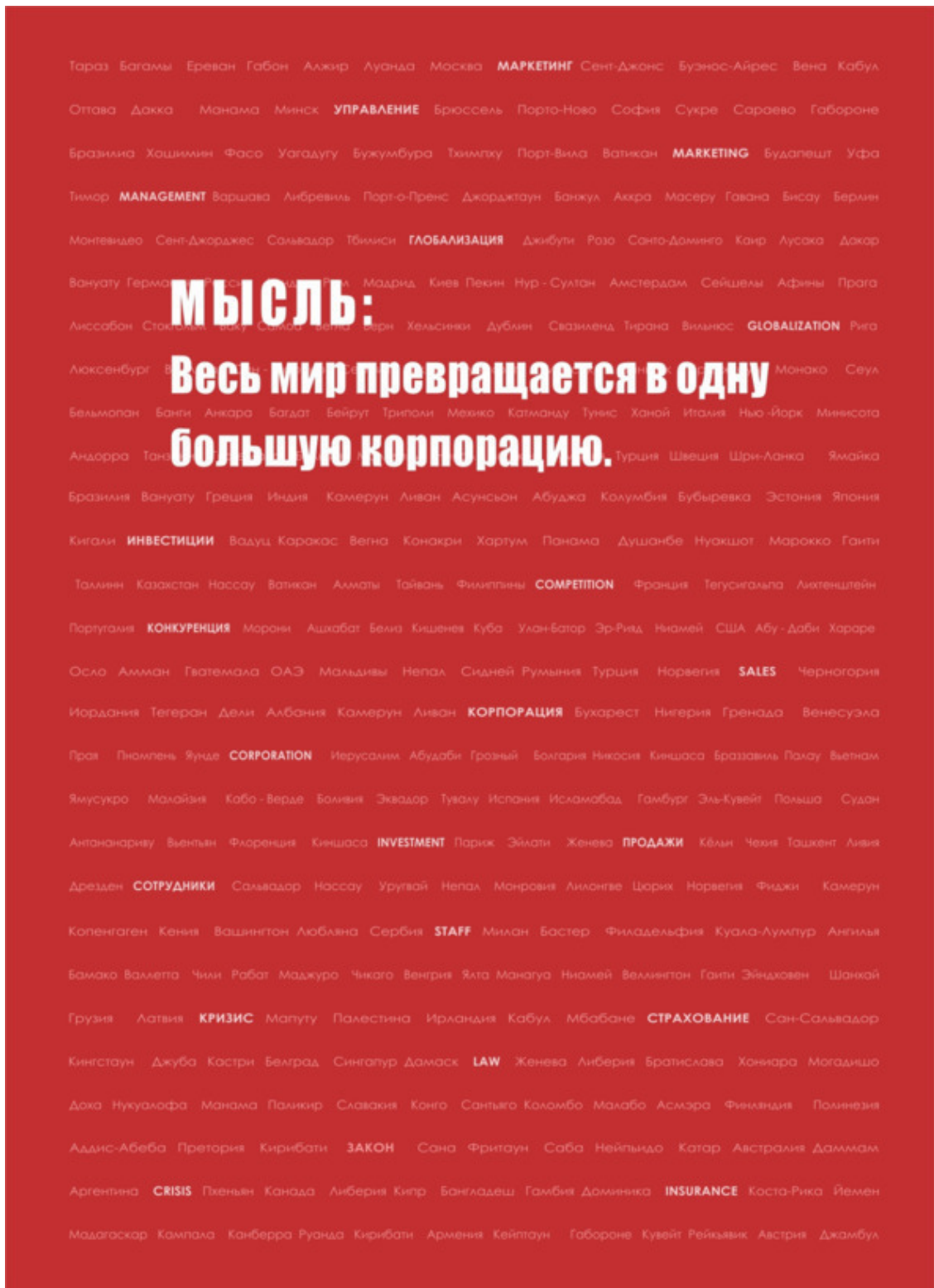
---

---

---







# Глава 1.

## Глобализация

### Стираем экономические и культурные границы, трансформация мышления.

#### **МЫСЛЬ:**

весь мир превращается в одну большую корпорацию.

Расширение границ бизнеса влечет за собой изменение систем управления на всех его уровнях: меняются структура управления, управление финансовыми потоками, юридическая основа управления. Также меняются отношения людей внутри бизнеса к своему делу, и, что самое главное, изменяется общее мнение о корпорации у внешнего окружения, а все это требует иного подхода к построению системы управления.

**Глобализация представляется непрерывным процессом, направленным на унификацию экономических, технологических, научных и, в меньшей степени, культурных и социальных различий в обществе.**

**Глобализация – это эволюция человеческого окружения, создаваемая человеком и силами природы.**

Увеличение количества и качества связей между странами приводит к обмену опытом в различных сферах (конечно, в которых страны готовы обмениваться опытом. Сейчас стало модно создавать технологическое превосходство и этим манипулировать). Подобное можно сказать не только об экономике, но и о многих отраслях науки, культуры, что в свою очередь приводит к внедрению наиболее успешных новаций. Недавно возникшие конкурентные преимущества отходят на второй план уже через гораздо меньшее количество времени, это касается и интеллектуальных нововведений (маркетинг, штатные структуры, стандарты и методы финансовой отчетности, технологические стандарты), технологических процессов и технологий. Таким образом, все перечисленное приводит к образованию ценностей, где на первый план выходит интеллектуальный потенциал, условия для бизнеса и человеческого развития, инфраструктура.

«МОДА» создает быстро возникающую и проходящую популярность, но на этих осколках вырастает «ТРЕНД», который может продлиться несколько лет.

Глобализация накладывает особый отпечаток и на построение системы управления бизнесом, если разделить бизнес на несколько условных типов:

- 1) сырьевой – компании добывающие и перерабатывающие полезные ископаемые;
- 2) технологические – производство машин и оборудования;
- 3) инновационный – работающие в сфере информационных технологий, нанотехнологий, в консалтинге, производстве техники и современного оборудования;
- 4) логистический – крупные торговые и пищевые сети, логистические центры, розница.

Даже в этом условном разделении мы наблюдаем размытие границ. Например, в таких компаниях как Amazon, Tesla, Alibaba, Google присутствуют элементы различных типов и нельзя назвать данные структуры чисто инновационными – в них присутствуют элементы логистики, технологии, сырья.

Глобализация по-разному воздействует на сектора экономики и виды корпораций ввиду следующих факторов:

- 1) политического – ограничения государств, ограничения правового характера, предоставление конкурентных преимуществ корпорациям, деятельность которых влияет на экономическую безопасность государства;
- 2) технологического – концентрация технологического потенциала в определенном месте способствует более быстрому развитию корпораций, строящихся на этой технологии;
- 3) географического – конкурентное преимущество достигается за счет географических факторов;
- 4) культурно-исторических – национальные особенности населения, их обычаи, культура, история способствует к определенному поведению в отдельно взятой стране.

Все указанные бизнес-структуры в условиях глобальной экономики должны обладать признаками присущими государственным структурам:

- 1) социальная ответственность;
- 2) формирование резервных фондов;
- 3) ведение самостоятельной политики;
- 4) содержание службы безопасности;
- 5) ответственность перед лицами, вышедшими на пенсию;
- 6) поддержание политики государства, в котором функционируют отделы корпорации, и в особенности того государства, в котором зарегистрирован головной офис.

Корпорация и корпоративная структура, по сути, однородные понятия т.к.:

- корпорация – общее выражение, характеризующее крупную компанию или объединение компаний, ее масштабы в целом.
- корпоративная структура – подчеркивает структурированность корпорации и говорит, что корпорация состоит из многих входящих в нее компаний, в том числе, отличающихся по роду деятельности.

Процессы, которые ранее считались локальными:

- 1) изменение одной страной курса валюты по отношению к мировым;
- 2) локальный военный конфликт;
- 3) политическая нестабильность;
- 4) резкий рост спроса на товар в определенном регионе;
- 5) увеличение или уменьшение добычи нефти;
- 6) распространение инфекции.

В условиях глобальной экономики такие процессы стали ощутимы для всех стран, но, конечно, в различной степени:

1. негативно
2. позитивно
3. потенциально негативно
4. потенциально позитивно

Усиливают воздействие глобализации на экономики стран следующие факторы:

- 1) распространение производственных мощностей и капиталов различной природы и происхождения;
- 2) отсутствие границ для фондовых рынков и товарных бирж;
- 3) доставка продукта/товара в любую точку мира;









## **Глава 2.**

### **Управление**

# **Система управления – главный потенциал будущего развития.**

#### **МЫСЛЬ:**

модели управления устаревают в тот же день, когда они появляются. нужно то, что будет трансформироваться вместе с окружением или сначала трансформироваться само, а потом трансформировать окружение. управление изменениями (кто будет делать эти изменения) становится ключевой задачей.

В условиях растущего корпоративного сектора (капиталы, структура, инвестиционные программы, кадровый состав), географическая представленность корпораций может быть настолько обширной, что ее можно сопоставить исключительно с крупными и ведущими экономикой/странами мира. В таких условиях совершенствование системы управления является основополагающей, фундаментальной задачей.

Из масштабов корпорации логически выходит, и реакция ее на геополитические вызовы такие как:

- 1) кризисы – экономические, политические, ресурсные, техногенные, природные явления, распространение вируса;
- 2) способствование развитию отрасли в регионе – создание кадрового потенциала, ресурсного, рынков сбыта;
- 3) развитие инфраструктурных проектов – строительство дорог, развитие городской инфраструктуры;
- 4) взаимодействие с политическим строем – находить компромиссы с властью;

Рассмотрим каждый геополитический вызов в отдельности, и его влияние на систему управления корпорацией.

#### **Разработка методики проектирования и реализации системы управления на корпоративном уровне**

Проектирование системы управления на корпоративном уровне – один из ключевых элементов построения системы управления традиционно воспринимаемый как искусственный процесс. Он, опираясь на методику позволяет провести изменения в системе управления с целью ее модернизации для более успешного решения поставленных задач.

С настоящим восприятием процесса проектирования системы управления мы не совсем согласны, предложим новое понятие:

**Проектирование системы управления** – это естественный процесс изменения системы управления, осуществляющий планирование действий, направленных на совершенствование системы управления для соответствия будущим и настоящим требованиям рынка.

Именно такое отношение к проектированию системы управления позволяет воспринимать ее как естественный постоянный процесс, иногда даже мало заметный как внутри компании, так и во внешнем окружении, но вносящий изменения как в кадровую структуру, так и систему принятия решений, являющуюся частью общей системы управления корпорацией.

Методик проектирования систем управления, основанных на искусственном вмешательстве в процессы корпорации, достаточно, но второй естественный процесс изучен мало, так как требует глубокого понимания и особого нового восприятия к созданию корпораций и опирается на инновационную природу корпоративных структур.

Для проектирования системы управления, опираясь на естественные факторы, необходимо полностью отойти от принципа «так принято» или общей теории, так как знание, как правило, не всегда может быть использовано в будущем особенно в такой быстро развивающейся отрасли как корпоративное управление. Можно взять за основу часть общей теории построения систем управления, а в остальном основываться исключительно на новых рыночных перспективах. Именно перспективах, так как проектирование системы должно быть связано с будущими прогнозными планами развития.

Основной целью, проектируемой системы управления должно быть:

• **поиск инновационной бизнес-идеи**

Система управления корпорации должна быть в постоянном поиске новой инновационной идеи, и, если такой поиск не приносит результатов, идею нужно покупать. Идея – это основная движущая сила корпорации, позволяющая эффективно расти.

Практика показывает, что инновационные идеи в области социальных коммуникаций создали: Twitter, Вконтакте, Facebook<sup>1</sup>, Mail.ru и т. д. Новая идея добычи сланцевой нефти и последовавшие за ней научно-технические решения позволили удешевить рынок нефтепродуктов.

Перечислять можно бесконечно долго, но одно ясно что идея является основной целью функционирования системы управления.

Проектирование зачастую сталкивается с фундаментальными позитивными и негативными факторами, которые влияют на его построение влияниями:

Негативные влияния

- 1) противодействие собственников;
- 2) борьба со сферами влияния;
- 3) стереотипы в подходах к формированию системы управления среди руководства и ответственных лиц;
- 4) личные интересы старых центров ответственности;

Позитивные влияния

- 1) существующие точки роста;
- 2) существующие передовые мысли и группы их поддерживающие;
- 3) доверие клиентов и партнеров.

**Реализация системы управления** корпорацией – это набор функций и процессов позволяющих эффективно функционировать корпорации. Фактически это и есть процесс управления реализация системы управления это и есть управление системы управления.

Основной целью реализации системы управления должно быть:

- реализация инновационной бизнес-идеи;

Заставить работать систему управления, т.е. реализовать систему управления эффективно или просто включить административные механизмы – это разные и порой даже диаметрально противоположные задачи и выполнение их зависит от того, с какого рода бизнес-корпорацией мы имеем дело. Приведем несколько примеров и укажем на необходимые действия для эффективной реализации системы управления:

---

<sup>1</sup> Организация запрещённая на территории Российской Федерации

### **Инновационные корпорации**

Эффективно заставить реализовать систему управления может исключительно общая внутренняя идея, без нее творческий и неординарный коллектив не сплотится, и корпорация останется на стадии осуществления текущей задачи, а в результате не перерастет в большое структурное объединение.

### **Классические корпорации**

это корпорации, созданные вокруг классических сфер бизнеса, таких как: добыча и переработка природных ресурсов, общественное питание, создание товаров народного потребления, обслуживающие организации. В классической корпорации сотрудники и система управления, созданная ими, функционирует на ценностях: надежность, стабильность, средний уровень стабильного дохода. Но и в таких структурах, если создать ценность / идею, возле которой сплотить команду, можно добиться существенных результатов.

### **Социальные корпорации**

это особого рода структуры, в которых вопросы эффективности выражаются не в денежном и технологическом смысле, а исключительно как социальная польза. Именно здесь вопрос идеи становится на первое место. Можно сказать, в такого рода корпорациях не только реализовать систему управления без идеи будет невозможно, но и сама корпорация создается вокруг идеи.

### **Эффективная система управления корпорацией основы построения**

Вопросы эффективности системы управления корпорацией возникли сразу вместе с возникновением современных корпораций. Конечно, трудно недооценить значения эффективности системы управления, так как одной из основных задач для нее в условиях динамичного роста или нарастающих вызовов становится эффективность.

В теории построения систем управления многие ограничивают себя исключительным набором критериев, механизмов и т. д. Можно сказать, что сейчас модно все сводить до нескольких конкретных шагов: пять критериев, восемь шагов и т.п., но это в корне неправильно. Система управления корпорацией, мировая экономика, экономика корпоративной среды не ограничена каким-то определенным набором критериев, она состоит из миллиардов «нейронов»/несистематизированных мелочей, которые меняются постоянно. Помимо следования за изменениями необходимо их предвидеть, и творить новое, несмотря на изменения совершенствовать систему управления превентивно, создавать новые правила.

Именно создавать новые правила, по которым уже будет работать рынок – вот что является одной из основных задач эффективной системы управления. Не следовать уже существующим правилам маркетинга, технологическим решениям и т.д., а создать новое.

Если система управления будет строиться на старых принципах функционирования, либо всегда стараться бежать за уже состоявшимся развитием экономической мысли и среды, это приведет к постоянному отставанию, а когда наступит очередной технологический прорыв, такая корпорация просто может перестать существовать.

Уйти полностью от критериев эффективности, конечно, не получится, поэтому приведем некоторые составляющие эффективной системы управления, которая состоит из большого набора качеств таких как:

- возможность быстро оценить возникшую экономическую ситуацию (Почему употребляем экономическую? Она включает в себя рынок корпорации и смежные рынки, политиче-

скую обстановку и ее влияние, т.е. экономика гораздо шире, чем возникшая вокруг корпорации рыночная ситуация;

- экономить бюджет, выделенный для решения поставленных задач;
- быстро и правильно решать кадровые вопросы;
- способность видеть перспективу развития.

Исходя из набора качеств, из которых состоит эффективность приведем ее определение:

**Эффективность – это выявление, постановка, выполнение стратегических, оперативных, тактических задач в самые короткие сроки с задействованием минимума от имеющихся ресурсов.**

Эффективность системы управления корпорацией как сложный и трудно анализируемый качественный показатель зависит от многих факторов, которые могут одновременно ложиться в основу эффективности системы управления. Такие факторы, как и среда корпорации, делятся на внутренние и внешние. Что следует относить к этим факторам:

Внутренние факторы

1. кадровый – корпоративное взаимодействие, корпоративная культура и т. д.
2. технологический – технологические процессы, условия работы, ресурсная база и т. д.
3. структурный – правильность выбранной стратегии, эффективность структуры управления и т.д.;

Внешние факторы

1. экономическая ситуация в регионе;
2. политическая ситуация в регионе;
3. природные и техногенные катастрофы и аварии;
4. региональные особенности и менталитет потребителя.

**Система управления корпорацией в своей основе должна опираться на социальные факторы.**

Нельзя выстраивать эффективную систему управления корпорацией опираясь на группы факторов, которые при первом взгляде количественно (цифрами и на графиках) могут показать ее эффективность, но при более глубоком анализе приведут к большим потерям в будущем. Это следующие факторы:

- 1) постоянное увеличение расходов;
- 2) отсутствие диверсификации;
- 3) перегибы между развитием и извлечением прибыли или наоборот;
- 4) принятие новаторских идей и механизмов, не подготовив к ним внутреннюю среду.

Традиционно многие представляют развитие корпорации/бизнеса цикличным методом, а именно разделенным на несколько фаз. В то же время, опираясь на многоотраслевую основу корпораций, можно уверенно утверждать, что при правильно построенной системе управления корпорацией фаза «умирание» полностью исключается, активируя переход к какой-либо иной фазе.

Т.е. система управления корпорацией прогнозируя развитие экономики переориентируется на новые направления бизнеса, выпускает новые продукты, переходит к освоению новых рынков и т. д.

Ключевое значение имеет вопрос прогнозирования именно опираясь на анализ и сделанный прогноз. Своевременно принятое решение о реструктуризации и переориентировании будут способствовать исключению двух стадий – «спада» и «умирания».

Вопросы эффективности системы управления корпорацией отчасти носят и условный характер, так как она может быть эффективна по отношению к:

1. ранее существовавшей;
2. конкурентным;
3. в определенном отрезке времени.

И эта условность порождает требования к анализу, построению, оценке системы управления. Отсюда делаем вывод, что систему управления необходимо выстраивать, опираясь на анализ по времени, периодам, конкурентам. Но большое значение имеет и прогноз ожидаемого результата, который планируется получить от системы управления. Другими словами, какой «управленческий продукт» даст выстроенная система управления корпорацией.

**Управленческий продукт – это совокупность управленческих решений и действий, неизменно приводящих к достижению поставленных системой управления задач и целей.**

Нужно отталкиваться от того, какой управленческий продукт корпорация ожидает получить от системы управления и какие критерии его эффективности будут отображены и поставлены перед системой управления.

Критерии эффективности системы управления, каждый в отдельности, обладают еще и **своим конкретным цифровым или эмоциональным показателем, который и используется для финальной оценки эффективности.** Приведем некоторые направления или задачи, содержащиеся внутри критерии оценки эффективности, которые можно поставить перед системой управления:

- 1) увеличение объема товаров и услуг;
- 2) выстраивание коммуникативных, административных процессов;
- 3) территориальное расширение;
- 4) реализация конкретной тактической задачи.

Отдельно остановимся на «эмоциональных показателях эффективности».

**Эмоциональные показатели эффективности – это объективные положительные психологические показатели эффективности работы системы управления, оценка которых возможна в аналогичных качественных психологических критериях.**

1. Удовлетворение работой корпорации потребителя – корпорация может реализовывать исключительно необходимый продукт, но не вызывать при этом довольство потребителя.
2. Удовлетворение работой корпорации сотрудника.
3. Качество управленцев, оценка управленцев с точки зрения человеческих качеств.

Какая система управления выиграет в условиях глобализации и даст выиграть своей корпорации, такая система должна быстро справляться со следующими задачами:

- 1) уметь привлекать инвестиции и аккумулировать ресурсы – с ростом экономики борьба за ресурсы стала более глобальной и жесткой, ибо кто получил ресурсы, тот получил развитие и это аксиома;
- 2) уметь выполнять поставленные задачи с минимальным количеством ресурсов и это должен быть самый лучший показатель на рынке;
- 3) постоянно находиться впереди технологического прогресса;
- 4) эффективно наладить маркетинговые коммуникации.

**Механизмы построения системы управления корпорацией в условиях глобализации**

Глобализация с ее вызовами и преимуществами, представляя собой непрерывный процесс, уже дает понять, что механизм построения системы управления должен отвечать всем условиям и качествам, которыми наделен сам процесс глобализации. Система управления корпорацией должна стать частью мирового общества, и граница между всем населением земли и сотрудниками компании должна быть только на бумаге, т.е. все работают на корпорацию: некоторые как сотрудники, иные – как партнеры, контрагенты, остальные – как волонтеры или отдаленные стажеры. Каждый на планете должен стремиться внести свой вклад в развитие корпорации и мнение каждого собирается, анализируется, оценивается и на основе этого принимается решение. Это реализовали: Google, Facebook<sup>2</sup>, Вконтакте, Apple, Yandex, Amazon – это малый пример таких корпораций.

Если не принять во внимание этот факт, то разработать эффективный механизм построения системы управления корпорацией будет сложной задачей. Конечно, мы взяли во внимание только прогрессивные инновационные корпорации, ведь именно их опыт наиболее ценен, так как они и им подобные выполнили одну общую для них задачу:

**«Заметили новый виток развития человечества, а после стали предлагать и новые модели будущего»**, затем своими технологическими решениями они создали:

- новые модели поведения;
- новые виды социальных коммуникаций;
- новые ценности.

В идеале каждая корпорация должна стремиться к этому и выстраивать механизмы построения системы управления опираясь на эти задачи.

Мы не затрагиваем государственные корпорации, стратегически важные, обладающими доступом к любым ресурсам, секретным технологиям и т. д. Они, и их системы управления, зачастую выстраиваются с одной целью – выполнить поставленные государством задачи, которые могут быть политически обоснованы, но иррациональны в экономическом плане, хотя это в некоторой перспективе и может быть сильно связано с развитием страны в будущем.

Основная составляющая механизма управления корпорацией – это выработанная система мотивации персонала, которая должна **быть динамичной**, зависящей от объективных жизненных обстоятельств, т.е. система мотивации должна отвечать реалиям среды, в которой она функционирует, быть привязанной к оборотам компании, и только в этом случае можно добиться максимальной эффективности.

Отдельно в системе **эффективной инновационной корпорации** необходимо определить базу, где зарождается деятельность любой инновационной корпоративной структуры. Это **«бизнес идея»**. Именно эффективная бизнес-идея позволяет наращивать вокруг нее кадровый потенциал, производственные мощности, привлекать инвестиционный капитал.

Механизмы построения системы управления в зависимости от факторов, влияющих на создание и управление корпорацией, могут быть следующие:

- директивный – когда для корпорации идет предписание вышестоящей структуры или требования законодательства;
- интуитивный – лидер корпорации опираясь на свою интуицию создает систему управления;
- командный – система управления сама развивается и каждый ее элемент способствует совершенствованию.

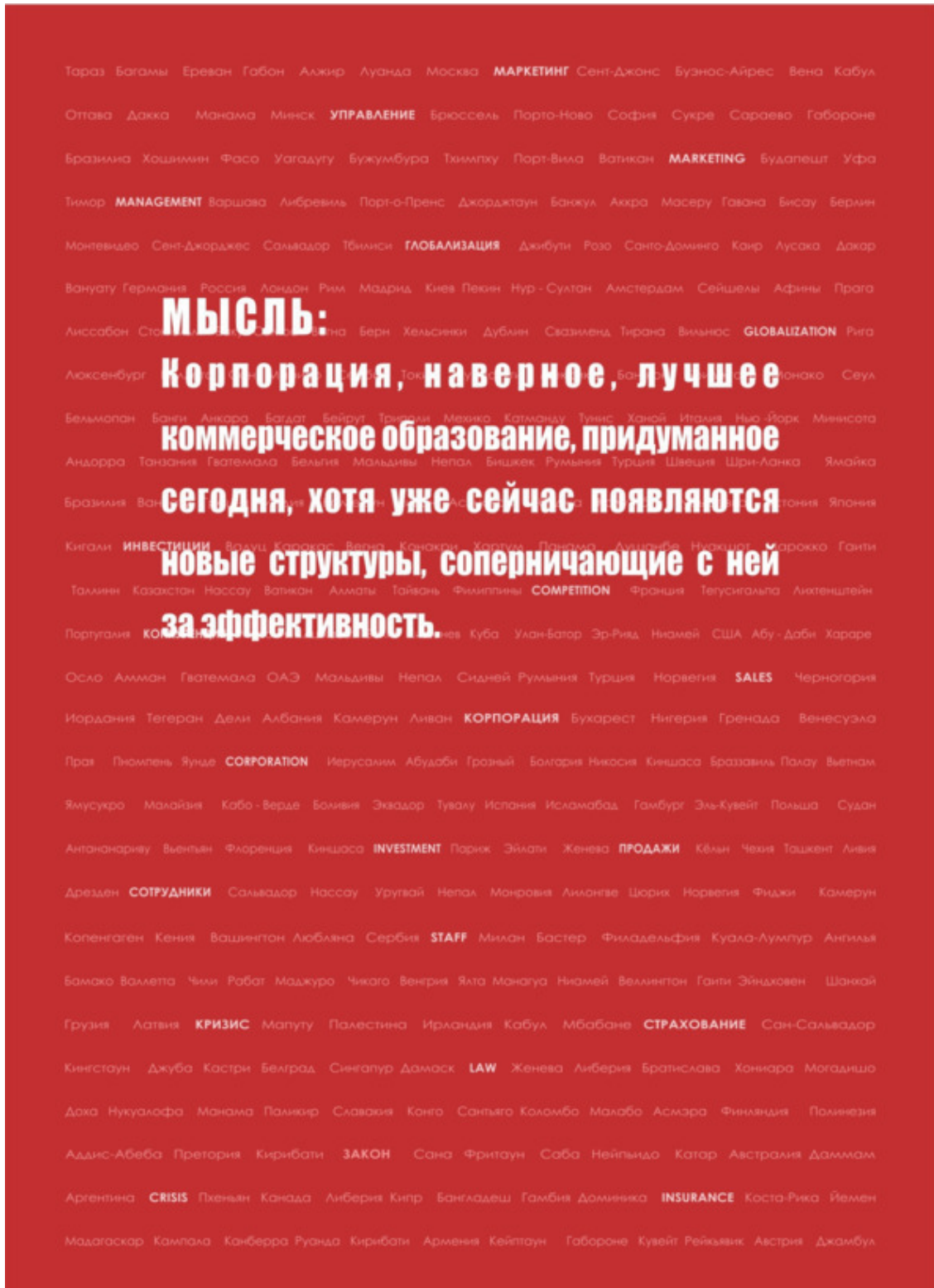
---

<sup>2</sup> Организация запрещённая на территории Российской Федерации









## **Глава 3. Корпорации**

### **Корпорация, как инструмент роста или почему все стремятся акционироваться? Единственный путь к масштабированию, почему акционерные общества потенциально всегда выигрывают?**

#### **МЫСЛЬ:**

корпорация, наверное, лучшее коммерческое образование, придуманное сегодня, хотя уже сейчас появляются новые структуры, соперничающие с ней за эффективность.

Исторически корпорации создались из потребности хозяйствующих субъектов к привлечению большого количества имущества для осуществления коммерческой деятельности. Сформулируем три основных этапа зарождения корпорации:

1) объединение имущественных комплексов для создания более крупного объединения – это происходило в средние века. Тогда мануфактуры и другие производственные и коммерческие объединения только создавались, им было тяжело противостоять мелкому бизнесу, что неизбежно приводило к укрупнению;

2) объединение технологий – в конце 19-го – начале 20 века произошел технологический прорыв и для того, чтобы за ним успевать, корпорации стали объединять технологии, на их базе создавать корпоративные объединения. Сегодня иногда даже кажущиеся обычному потребителю «непримиримые» конкуренты сотрудничают во многих сферах;

3) привлечение инвестиций – корпорации при помощи акционерного капитала или облигаций имеют более выгодный доступ к дешевым финансовым ресурсам, что способствует их созданию. Конечно, в итоге каждая маленькая рыбка мечтает стать большой белой акулой, также и каждая маленькая компания с правильной системой управления и учредителями стремится к акционированию: для учредителей это быстрый способ получить максимальную капитализацию, для сотрудников – это доступ к опционам и возможность разбогатеть.

Все эти причины имеют свое отражение и сейчас, все вместе и в каждом конкретном случае, но в конкретный период времени превалировали все-таки свои.

Корпоративность свойственна для западной модели развития бизнес-структур, на территории других стран термин корпоративность – это понятие, обусловленное, в большей мере, размерами компаний, нежели их акционерным капиталом, структурой управления. На мой взгляд, данные критерии являются наиболее определяющими для корпоративного бизнеса, т.е. корпорация представляет собой имя собственное, хотя чаще так называют акционерное общество.

Несомненно, исторические изменения корпораций коснулись и системы управления.

Она изменяется постоянно, иногда эти изменения незначительны, но бывает, носят и фундаментальный характер.

С учетом роста корпораций и роста одновременно с этим значения системы управления, возникает необходимость адекватного изменения структуры управления.

Корпоративные структуры развиваются по мере роста экономики и научно-технического прогресса, а корпорация – это прежде всего отражение внутренней экономики страны, региона,

направление развития экономической политики государства. Данное содержание корпорации характерно для современных корпоративных структур.

В условиях глобализации редко случается эволюционирование компании из небольшого коммерческого объединения в крупную корпоративную структуру. В основном корпорации создаются преимущественно следующими способами:

- 1) инвестирование средств имеющихся корпоративных структур в новый проект, что сразу выводит новую компанию на уровень корпорации;
- 2) ранее созданное крупное объединение (до возникновения инновационной экономики) реструктурируется до корпорации;
- 3) принимается государственное либо межправительственное решение о создании корпорации.

Такие подходы к созданию корпоративных структур имеют как положительные, так и отрицательные аспекты:

**Отрицательные аспекты:**

- 1) ощущение временности новообразования, созданного для реализации проекта;
- 2) искусственно выстроенная вертикаль управления, и возможно, в связи с этим отсутствие лидеров и грамотных специалистов, способных эффективно управлять корпорацией на ключевых позициях;
- 3) неподготовленность кадрового состава низового звена для реализации поставленных задач более высокого уровня.

**Положительные аспекты:**

- 1) новая технология сразу выходит на рынок минуя этапы долгого становления;
- 2) при поступлении достаточного уровня финансирования можно сразу привлечь специалистов;
- 3) отсутствие административных барьеров со стороны государственных структур;
- 4) быстрый выход на поставщиков и клиентов.

На мой взгляд, есть две ключевые причины акционирования (корпорирования):

1) существует такой эффект в бизнесе, как «**собственность без собственника**» и это означает, что никто не будет относиться к компании лучше собственника/акционера, пусть даже миноритарного. Конечно, мы не имеем ввиду тех собственников, которые являются исключением из правил. Большинство сотрудников, ставших акционерами компании, переживают за ее судьбу и гораздо эффективнее работают над ее развитием;

2) привлечение бесплатного финансирования в обмен на долю в компании – именно это дает реорганизация частной компании в акционерное общество. Пусть после IPO (Initial Public Offering – Первичное публичное размещение) у компании появляется множество обязанностей, но возникает и огромное количество преимуществ: создается целая команда собственников, переживающая за судьбу компании, корпорация получает доступ к бесплатному финансированию необходимому для реализации стратегических и тактических целей (чтобы получить средства нужно просто продать немного акций с возможностью их обратного выкупа с небольшим рыночным приростом).

Доминирование корпораций в экономиках обусловлено ужесточением конкурентной борьбы, которая на глобальном уровне вытеснила за пределы конкурентного поля мелкий и средний бизнес и место осталось исключительно для корпораций.

Хотя нужно отдельно отметить, что есть исключения, когда хорошо начатое дело (start up) быстро, буквально за год, зарекомендовывает себя на рынке и выкупается крупной корпора-

цией с целью сохранить свою долю в этом сегменте рынка в котором start up пересекается с корпорацией, например, Facebook<sup>3</sup> – Whats App, Instagram<sup>4</sup>; Microsoft – Nokia. Это становится возможным в основном в сфере «информационных технологий», не требующих на начальном этапе больших капиталовложений, зато обладающей мгновенным доступом к рынкам сбыта, моментальной оценкой полезных свойств потребителем.

Изучение корпоративных структур высокотехнологичных компаний особенно интересно, так как они обладают высоким уровнем динамики и именно там зарождаются будущие элементы системы управления, которые в последующем будут активно перениматься и использоваться в других секторах экономики. Данный сегмент достаточно слабо изучен практически на всех этапах, от момента зарождения корпорации, построения системы управления, трансформации системы управления и т. д.

Корпорации, как бизнес-структуры, начали зарождаться в период подъема промышленности и формирования понятия крупных компаний и объединений, что обусловило и их особое положение в экономиках. Они фактически стали как центры, притягивающие к себе капиталы и людские ресурсы.

Некоторые определения, возникшие в этот период на данном этапе, устарели, не отражают многообразие корпораций, новых факторов и правил их создания. Приведем одно из таких определений:

Корпорация (от новолат. *corporatio* – объединение) – это несколько фирм (юридические лица), работающих на один результат. Преимущество – в гибком управлении и изыскании возможностей для сокращения затрат.

Утверждаем, что воспринимать корпорацию исключительно акционерного происхождения, т.е. относить к корпорациям только акционерные общества неправильно.

Корпорация в настоящее время вбирает в себя и предлагает выбор: быть либо крупной компанией независимо от формы собственности, или акционерным обществом, может, просто объединением фирм различной формы собственности, т.е. корпорация используется как имя собственное и не всегда исключительно как юридическая форма организации.

Приведем современное определение корпорации.

**Корпорация – это бизнес-структура, занимающая значительную долю в отрасли или отраслях, либо обладающая уникальной технологией.**

Корпорация, как юридическая форма организации предпринимательства присутствует в США и означает в общемировом, а более всего Европейском понимании акционерное общество, но в обосновании нового определения скажем, что невозможно считать корпорацией акционерное общество, занимающее ничтожно малую долю на рынке, с небольшой организационной структурой, штатом сотрудников, не обладающую новой технологией. Тогда как малая компания, но делающая уникальный в технологическом смысле продукт или оказывающая уникальную услугу, быстро способна вырасти до корпоративного уровня и фактически является ввиду этого уникального конкурентного преимущества корпорацией.

Одной из основных гипотез, заложенных в развитие корпорации – это существование циклов развития: Зарождение – Рост – Стабилизация – Умирание.

Фактически корпорации развиваются по спирали и последний цикл заменяется на реорганизацию. Это является еще одной задачей системы управления – увидеть надвигающуюся угрозу закрытия и реструктурировать корпорацию.

---

<sup>3</sup> Организация запрещенная на территории Российской Федерации

<sup>4</sup> Организация запрещенная на территории Российской Федерации

Как корпоративная структура помогает выжить и получить новую порцию гормона роста?

**Что легко сделать:**

- выйти на IPO и получить больше дешевого финансирования;
- добиться доверия потребителя;
- масштабироваться (если идея того стоит);
- вести охоту на таланты.

**Что сделать трудно:**

- обеспечивать высокую скорость изменений – маркетинга, системы управления, финансирования (так как нужно гораздо большее привлечение финансов);
- справиться с растущей бюрократией;
- обеспечить децентрализацию принятия решений.

**Механизмы системы управления**

Система управления, ее организационно-экономический механизм необходимо выстраивать, опираясь на внутренние и внешние сигналы, а также прогнозы аналитиков, как относящихся к корпорации, так и внешних независимых.

**Система управления – это путь, т.е. выстроенная необходимым образом управленческая цепочка взаимодействий, приводящая корпорацию к достижению стратегических, оперативных, тактических задач и целей.**

Цифровая экономика не терпит жесткой организационной структуры – современная корпорация представляет собой гибкую горизонтально интегрированную систему управления, в которой стабильной структурой остаются только классические департаменты, в основном контактирующие с государственными органами и обязательны в правовом плане. Приведем их условные обозначения по функциональному назначению:

- 1) департамент бухгалтерского учета и отчетности;
- 2) первый руководитель, совет директоров, правление т.е. высший орган управления.

Остальные составляющие системы управления корпорацией в условиях цифровой экономики в конечном счете определяют ее конкурентоспособность.

В системе управления корпорацией доминирующее положение должны занимать отделы, которые в большей степени в зависимости от деятельности корпорации являются ее локомотивом:

1) отдел, группа отделов, контрагент, основной функцией которых является: подготовка, производство, продвижение готового продукта – именно за этими отделами или частями общей системы стоит задача роста корпорации;

2) отдел, группа отделов, контрагент, основной функцией которых является сбор, обработка, анализ данных и составление прогнозов развития: корпорации, отрасли, страны, мира – полученные данные являются базой для принятия решений.

Традиционно на первое место по значению для бизнеса выходят административные отделы, основной задачей которых, на самом деле, является лишь обслуживание корпорации и основных движущих отделов или частей системы управления. Такое построение системы управления является наиболее характерным для традиционных направлений бизнеса, где основным является отслеживание отлаженных процессов и бизнес не сталкивается с новаторством.

Эта управленческая иерархия является наиболее устаревшей моделью развития корпоративных структур, фактически она позволяет удалить основной персонал от управления творческих и технологических локомотивов компании и отдать управление административным

рычагам, что в конечном счете приводит компании к отставанию. Как яркий пример это наблюдалось в период отстранения Стива Джобса от работы в Apple.

Основными проблемами организационно-экономического механизма построения системы управления являются:

- 1) оторванность от практики: большинство гипотез разрабатываться и остаются на уровне теорий;
- 2) большинство имеющихся моделей ориентированы на статические системы управления;
- 3) разрабатываемые механизмы построения систем управления опаздывают от развития рынка, не настроены на динамику и не учитывают, что системы управления и их организационно-экономические механизмы в своем составе не имеют динамических структур;
- 4) анализируется уже состоявшийся опыт, не несущий в своем составе в будущем конкурентных преимуществ.

Построение организационно-экономического механизма системы управления наталкивается на прошлый опыт, в основном позитивный. Таким образом, в большинстве случаев копируется существующая система управления отдельными частями и накладывается на работающую или создаваемую систему управления. Практически всегда это несет за собой негативные факторы:

- не учитывается специфика, отрасли, корпоративная культура и т.д.;
- старые модели построения устарели;
- конкурентное преимущество, которое было ранее, перестает существовать;

Корпоративное управление и ее составляющие в условиях глобализации выглядят следующим образом:

- система управления  
она производит
- управленческий продукт  
который обладает
- количественными и качественными характеристиками  
они в свою очередь состоят из
- связей между ними и между составляющими их характеристиками.

Отсюда можно прийти к выводу, что необходимо анализировать конечную составляющую, а именно связи между характеристиками управленческого продукта. Это даст понимание качества всей системы управления.

### **Корпоративный конфликт**

Краеугольным камнем корпоративного конфликта является конфликт между акционерами и/или участниками и практически всегда такой конфликт (если убрать из анализа и разбора рейдерские захваты, юридическое манипулирование, злоупотребление правом, попытки захвата контроля над корпорацией) опирается на противопоставление целей корпорации и акционеров/участников. Основной задачей является избежать негативных тенденций в развитии корпорации и одной из самых разрушающих частей корпоративного конфликта.

**Для этого нужно разграничить цели акционеров/участников и самой корпорации, и в будущем не допускать их срачивания и подмену.**

### **Изменение экономической среды хозяйствования корпорации**

Процесс глобализации и связанное с ним усиление конкуренции поставили новые технические требования перед корпорациями, их продукция теперь должна быть более технологически совершенна и быстрее изменяться, а эмоциональные основы потребления требуют глубокого вовлечения потребителя в деятельность корпорации и создании нового продукта.

**В этих условиях любая модель поведения будет неэффективна, потому что основой эффективного развития системы управления является динамичность и постоянная модернизация, опирающаяся на творческий потенциал и лидерство кадрового состава.**

Существующие шаблонные модели уже не работают, нужно реализовывать свой творческий потенциал.

Глобализация затронула все процессы и практически кардинально их изменила. В «цифровой экономике» такие изменения приняли еще более существенный характер. Назовем ключевые, повлекшие существенное перестроение системы управления корпорацией:

- скорость изменений – изменение состояния внешних и внутренних процессов происходит с такой скоростью, что ее трудно измерить. Можно сказать, что изменения происходят постоянно, причем качество этих изменений и глубина практически всегда максимальна, изменения протекают постоянно и затрагивают все сферы деятельности корпорации;
- привлечение ресурсов – этот фактор относится не только к условиям привлечения денежных средств (инвестиций), доступу к природным ресурсам, если это является ключевым в развитии корпорации, но и к привлечению сотрудников, являющихся носителями технологии;
- мотивация персонала – системы мотивации сталкиваются с новыми задачами. В условиях глобализации корпорации недостаточно просто создать хорошее денежное стимулирование – они должны создать в корпорации микроклимат, способный раскрыть потенциал сотрудника, чтобы он чувствовал полную самореализацию. Но и высококвалифицированный сотрудник должен быть близок к своему «источнику вдохновения»;

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.