

The background features several large, flowing, abstract shapes in shades of purple, green, and blue. Interspersed among these are numerous small, yellow, triangular shapes that resemble rays of light or confetti, scattered across the white background.

# *Корпоративное управление*

**Курс лекций для магистров  
Галеевой Евгении Исаевны**



## *Лекция 6*

# *Корпоративная культура*



# *Содержание*

*1. Сущность и роль корпоративной культуры*

*2. Принципы корпоративной культуры*

*3. Корпоративная культура для заинтересованных лиц*

*4. Виды корпоративной культуры*

# 1. *Сущность и роль корпоративной культуры*

**Корпоративная культура** определяет морально-психологический климат, стиль взаимоотношений и ценности компании.

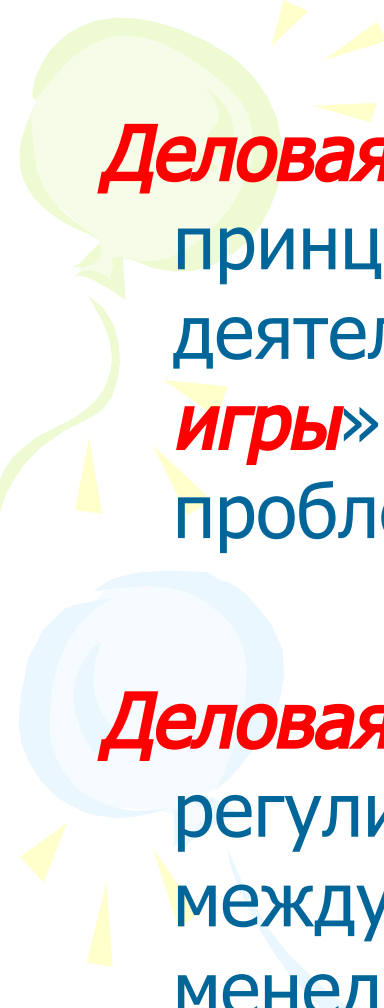
С принятием **Кодекса корпоративного поведения** на первый план в практике акционерных обществ выдвинулись этические нормы и моральные принципы.

Корпоративная культура в компаниях формируется и развивается под влиянием **деловой этики**.

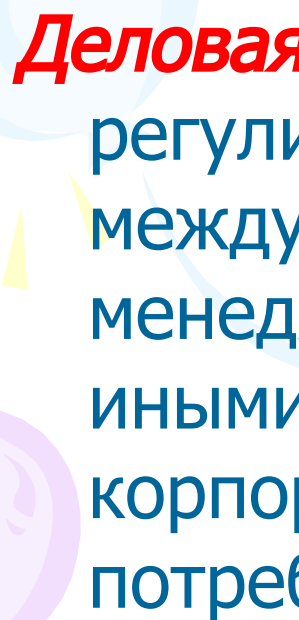
## *В России в настоящий момент выделяют три основные группы компаний:*

1. Компании, сформировавшиеся в результате **приватизации и постприватизационных процессов** в рыночной среде;
2. Компании, которые зарождались и развивались **в условиях рыночной экономики;**
3. Компании, относящиеся к **естественным монополиям.**

В каждой из этих групп сформировались особенности деловой этики.



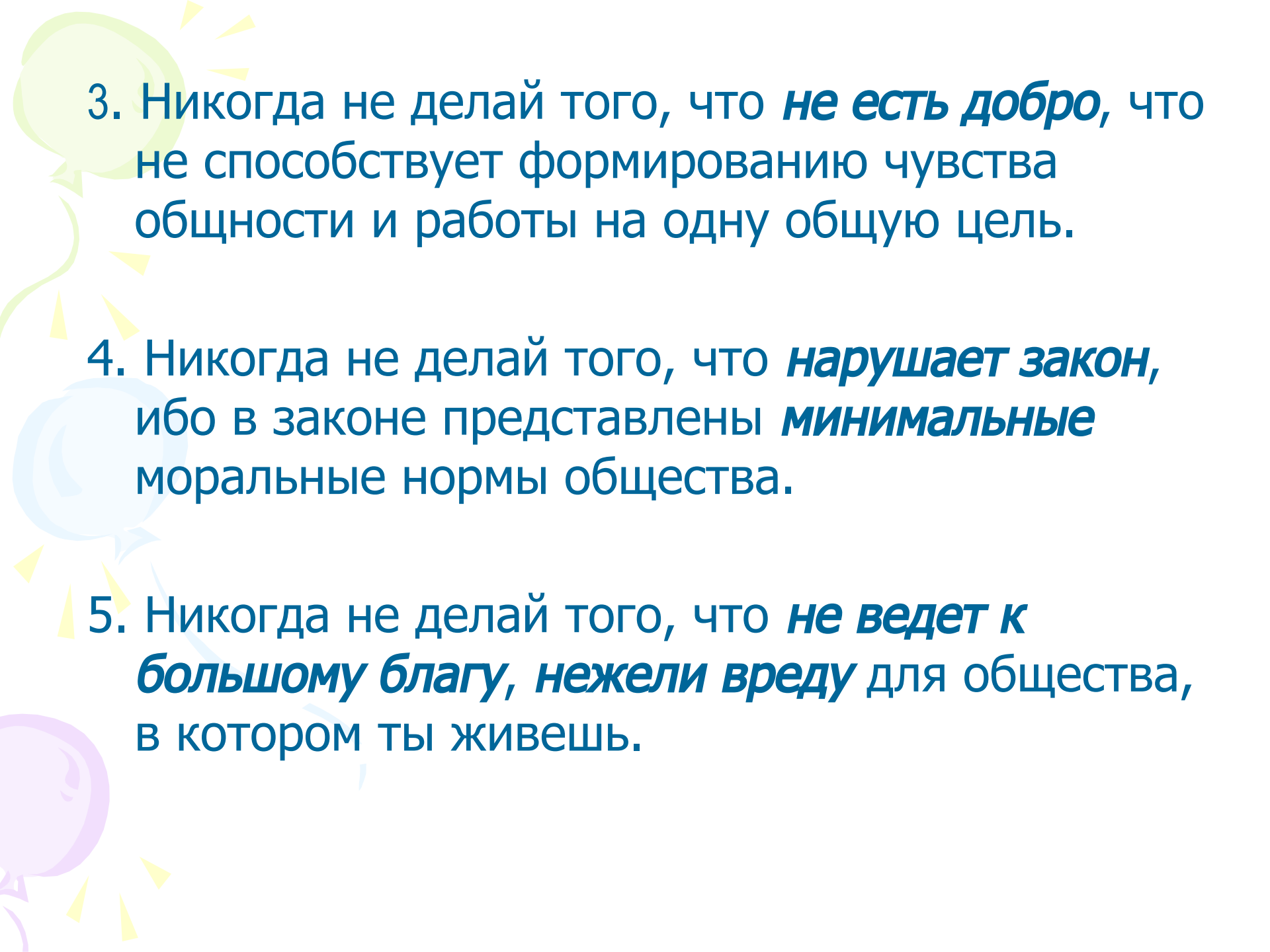
**Деловая этика** – совокупность моральных принципов и норм предпринимательской деятельности, основополагающие «**правила игры**» в бизнесе, без которых он остается проблемным, рисковым и непредсказуемым.



**Деловая этика** – существенный фактор регулирования сложной системы отношений между акционерами, советом директоров, менеджерами, сотрудниками компании и иными заинтересованными сторонами корпорации (поставщиками, посредниками, потребителями, органами власти и пр.).

**Универсальные принципы деловой этики,**  
лежащие в основе современной  
корпоративной культуры сформулированы  
американским социологом Л. Хосмером и  
основаны на аксиомах мировой философии:

1. Никогда не делай того, что **не в твоих**  
долгосрочных интересах или интересах твоей  
компании.
2. Никогда не делай того, о чем **нельзя** было бы  
сказать, что это действительно честное,  
открытое и истинное.

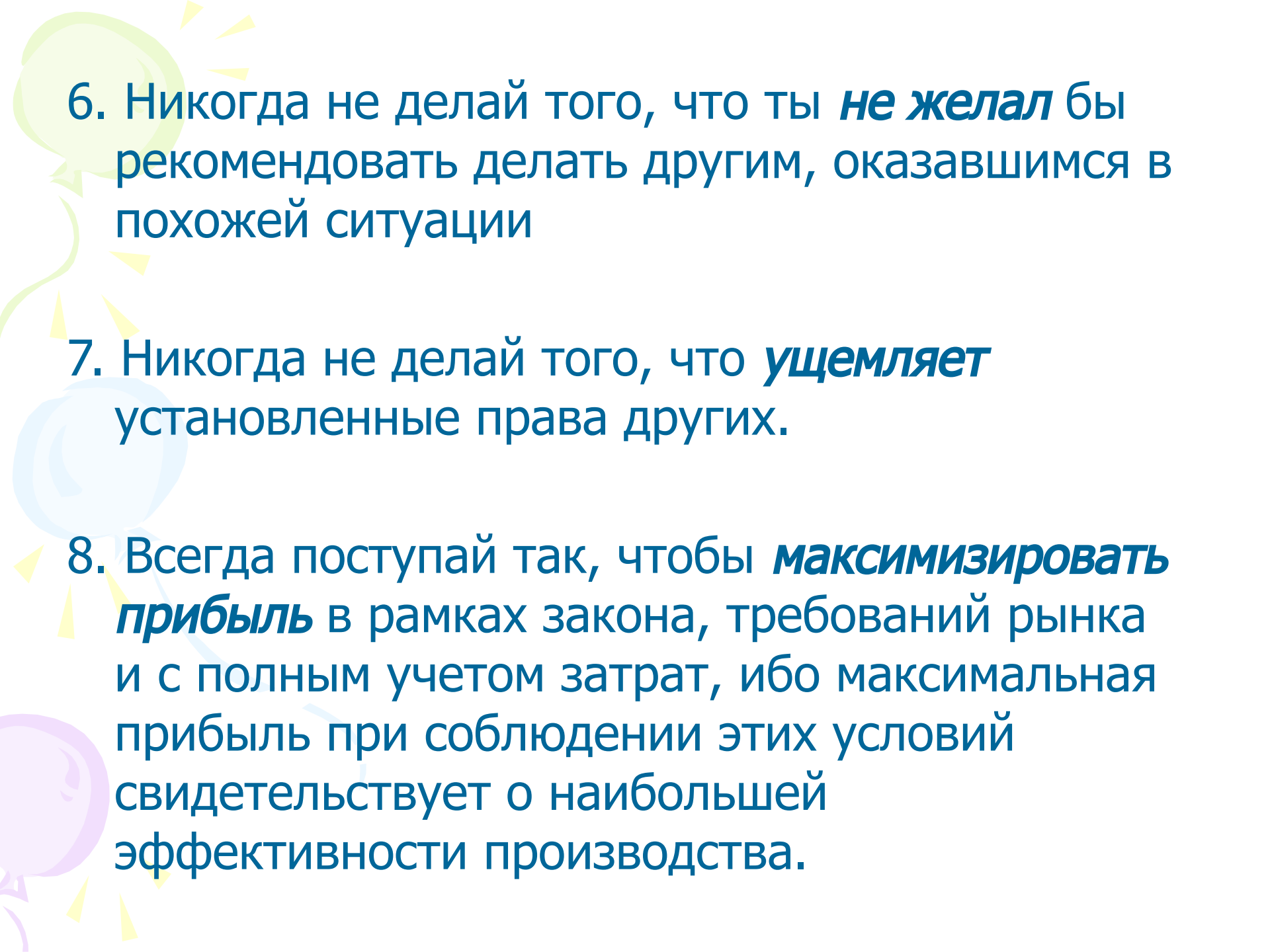


3. Никогда не делай того, что ***не есть добро***, что не способствует формированию чувства общности и работы на одну общую цель.

4. Никогда не делай того, что ***нарушает закон***, ибо в законе представлены ***минимальные*** моральные нормы общества.

5. Никогда не делай того, что ***не ведет к большому благу, нежели вреду*** для общества, в котором ты живешь.





6. Никогда не делай того, что ты *не желал* бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации

7. Никогда не делай того, что *ущемляет* установленные права других.

8. Всегда поступай так, чтобы *максимизировать прибыль* в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства.

9. Никогда не делай того, что **могло бы повредить** слабейшим в обществе.

10. Никогда не делай того, что **препятствовало бы правам другого человека** на саморазвитие и самореализацию.

Несмотря на отсутствие **единого и общепринятого определения корпоративной культуры**, эти понятия употребляются в привязке к общепринятым этическим ценностям, следованию требованиям законности, уважения к людям, охране окружающей среды.

## **2. Принципы корпоративной культуры**

### **1. Профессионализм, компетентность и информированность**

В случае принятия **непрофессиональных, некомпетентных решений** страдают интересы всех заинтересованных сторон, наносится ущерб как корпорации, так и всем участникам корпоративных отношений.

**Информированность** означает недопустимость скрывать какую-либо информацию от всех заинтересованных лиц (акционеров, совета директоров, менеджеров и пр.)

## 2. **Конфиденциальность и профессиональная тайна**

Соблюдение **конфиденциальности** означает сохранение в тайне только информации о добросовестном и законопослушном поведении.

Когда речь идет о **некомпетентности, утаивании информации, подлежащей раскрытию**, тогда вступают в силу обязательные правила раскрытия информации, вплоть до направления информации в руководящие органы компании или в компетентные государственные органы.

Работники компании, *работающие с конфиденциальной информацией, должны быть проинструктированы* в соответствии с действующими механизмами (расписки, инструктаж, контрольные мероприятия), предотвращающими разглашение информации.

### ***3. Правила действий при конфликте интересов***

Ситуация конфликта интересов, как правило, требует активных действий участников корпоративных отношений.

**Конфликт интересов** возникает, когда сталкиваются финансовые и индивидуальные интересы директора, менеджера или работника и интересы компании.

Различают следующие сферы, в которых может возникнуть конфликт интересов:

**А) финансовые инвестиции**

Сотрудники **не должны инвестировать** в компании, конкурирующие с фирмой – их работодателем, или фирмы, являющиеся контрагентами своей компании.

**О малозначительных** – (портфельных) инвестициях, сотрудник обязан **информировать** руководство.

## **Б) внеслужебная предпринимательская или иная экономическая деятельность в других компаниях**

Если сотрудник, директор или менеджер **имеет другой бизнес или работу** в другой компании, то это объективно отрывает время и силы, которые могли быть приложены для процветания корпорации (в зависимости от ранга и характера должностных обязанностей ограничения могут быть различными).

## **В) подарки**

**Не допускается принятие** работником, директором или менеджером каких-нибудь **ценных подарков**. Так как даритель может расценить действия одаряемого как принятие определенных обязательств со стороны компании.

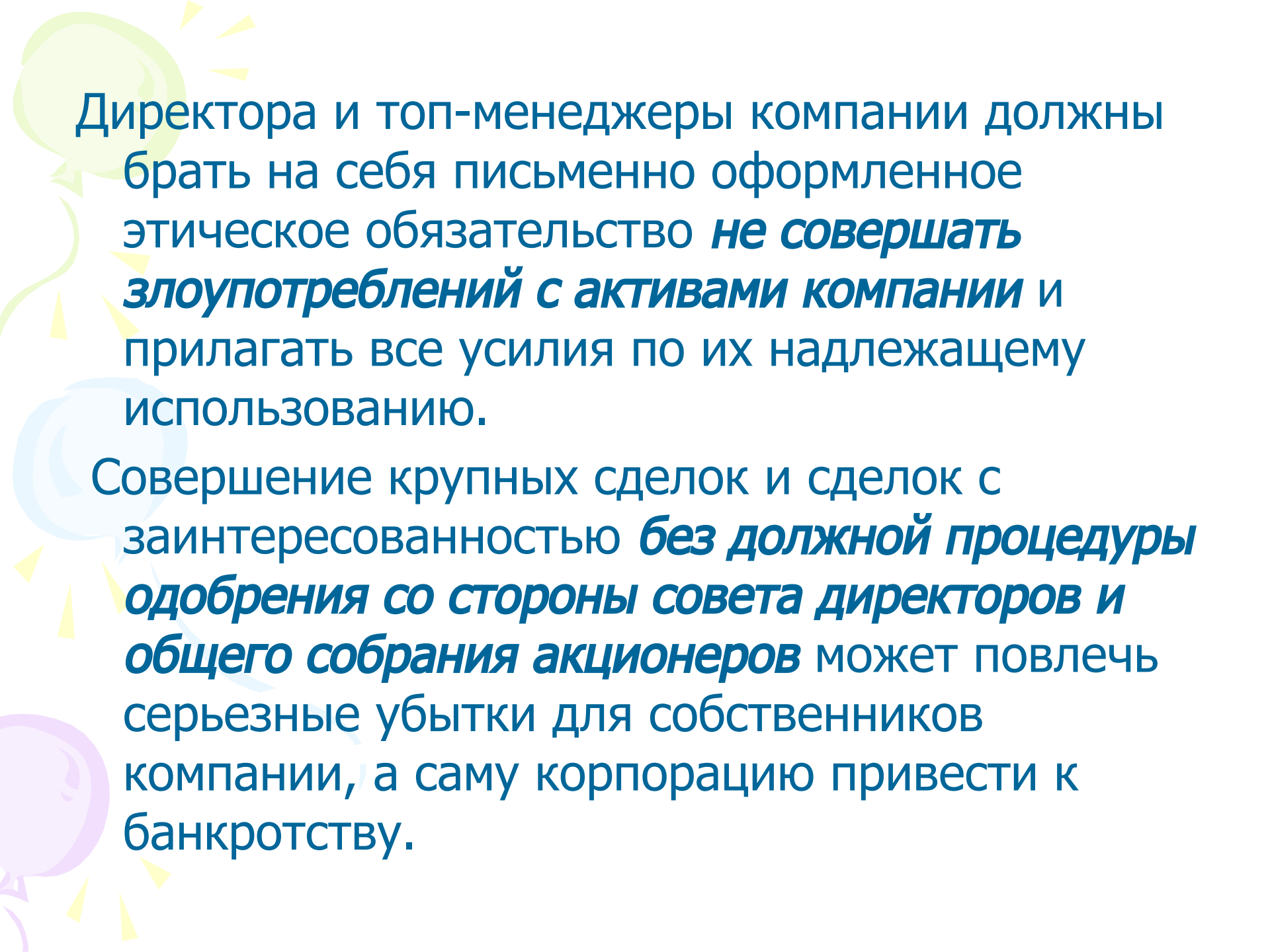
## ***Г) работа или предпринимательская деятельность родственников***

Предпринимательская деятельность ***родственников*** директоров, менеджеров или работников ***может повлечь возникновение конфликта интересов*** в случаях, когда они работают или имеют бизнес в фирмах-конкурентах или фирмах-контрагентах компании.

## ***4. Защита и надлежащее использование активов корпорации***

Защита активов корпорации приобретает особую актуальность в свете серии корпоративных скандалов.





Директора и топ-менеджеры компании должны брать на себя письменно оформленное этическое обязательство ***не совершать злоупотреблений с активами компании*** и прилагать все усилия по их надлежащему использованию.

Совершение крупных сделок и сделок с заинтересованностью ***без должной процедуры одобрения со стороны совета директоров и общего собрания акционеров*** может повлечь серьезные убытки для собственников компании, а саму корпорацию привести к банкротству.

**5. Соответствие осуществляемой деятельности требованиям закона и иных правовых норм**

Нельзя соблюдать этику, не соблюдая нормы и требования законодательства.

**6. Направление информации о чьем-либо незаконном или неэтичном поведении в руководящие органы компании или государственные органы**

Рекомендуется устанавливать в этических кодексах компании **основания и порядок направления информации** о чьем-либо противозаконном или неэтичном поведении в адрес руководства компании.

Должна быть гарантирована независимая и беспристрастная процедура рассмотрения таких обращений без каких-либо негативных последствий для авторов обращений.

## **7. Борьба с коррупцией**

Мировая экономическая практика показывает, что если государство **не устанавливает четких правил конкурентной борьбы**, то конкуренция по объективным причинам выходит за рамки **правомерности**, появляется стремление выиграть в конкурентной борьбе не посредством **введения инновационных технологий, минимизации издержек** и пр., а путем использования **методов коррупции**.

Для пресечения коррупции необходима борьба с **«черными кассами»** организаций и индивидуальных предпринимателей (**денежными средствами, не отраженными в официальной отчетности**), поскольку именно из них расходуются деньги на коррупционный подкуп.

### **3. Корпоративная культура для заинтересованных лиц**

Под **заинтересованными лицами** понимаются любые группы людей, интересы которых затрагиваются деятельностью компании.

Среди заинтересованных лиц выделяют три основные группы, между которыми существуют объективные противоречия, поскольку их интересы имеют разную направленность: **акционеры, директора и менеджеры.**

**Акционеры**, в свою очередь, подразделяются на две категории, интересы которых также разделяются между собой: **мажоритарные и миноритарные.**

Мажоритарные акционеры в отличие от миноритариев настроены на долгосрочную перспективу развития компании и меньшие риски.

Если им придется выбирать между выплатой **дивидендов** и **капитализацией прибыли** – они предпочтут второе.

## ***Принципы корпоративного поведения для мажоритарных акционеров:***

1. Не игнорировать имущественные интересы миноритариев и проводить взвешенную дивидендную политику;
2. Осуществлять совместно с советом директоров продуманную мотивацию деятельности менеджеров, что снижает риск злоупотреблений со стороны последних;
3. Плановмерно повышать профессиональность и независимость деятельности совета директоров.

A decorative graphic on the left side of the slide features three balloons in light green, light blue, and light purple, each with a yellow string and several yellow triangular rays emanating from them, suggesting a bright or celebratory atmosphere.

## ***Принципы корпоративной культуры для миноритариев:***

1. Не допускать злоупотреблений своими правами акционеров в ущерб интересам компании;
2. Не распространять информацию, относящуюся к коммерческой тайне компании;
3. Требовать от крупных акционеров, директоров и менеджеров компании соблюдение принятых этических правил.

## **Принципы корпоративной культуры для директоров компании**

Сглаживание противоречий между акционерами и менеджерами – основная задача директоров.

Совет директоров должен быть **не формально, а реально отделен и независим** от акционеров и от менеджеров.

Для директоров рекомендуются следующие принципы:

1. Разрабатывать и утверждать этические правила в компании;



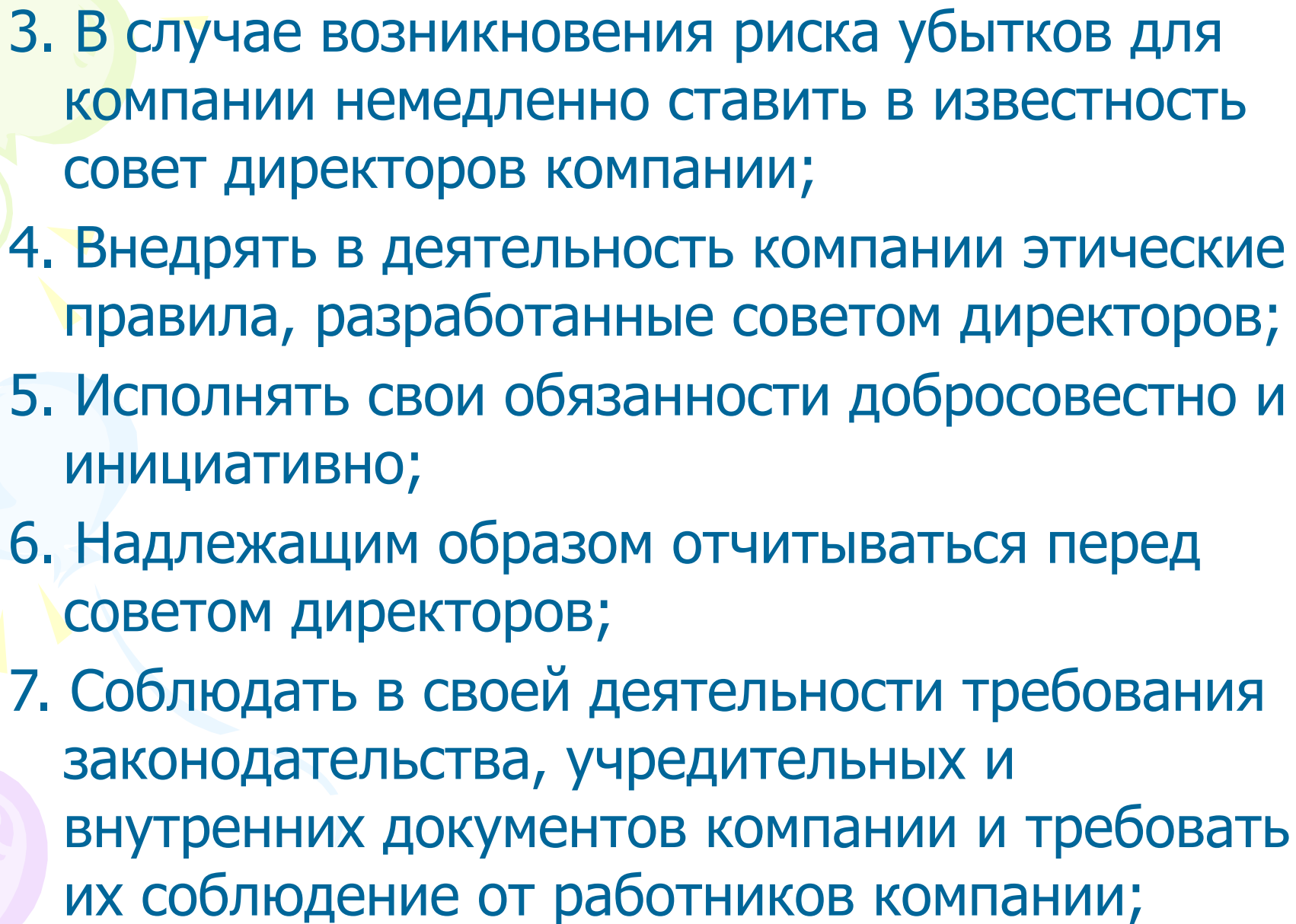
2. Учитывать в ходе деятельности совета директоров интересы всех заинтересованных лиц компании;
3. Осуществлять мониторинг прозрачности компании, соблюдать требования законодательства, учредительных и внутренних документов общества со стороны акционеров, менеджеров и работников общества;
4. Разрабатывать и представлять акционерам рекомендации по разумной дивидендной политике;
5. Разрабатывать эффективную систему мотивации деятельности менеджеров;

6. Отчитываться перед акционерами и предоставлять им полную и достоверную информацию о положении дел в компании.

### ***Принципы корпоративной культуры для менеджеров компании***

Менеджеры не несут рисков потери своего имущества, рискуя лишь деньгами собственников, поэтому для них можно рекомендовать следующее:

1. Не злоупотреблять своими полномочиями;
2. Не причинять ущерб акционерам компании умышленными действиями;

- 
3. В случае возникновения риска убытков для компании немедленно ставить в известность совет директоров компании;
  4. Внедрять в деятельность компании этические правила, разработанные советом директоров;
  5. Исполнять свои обязанности добросовестно и инициативно;
  6. Надлежащим образом отчитываться перед советом директоров;
  7. Соблюдать в своей деятельности требования законодательства, учредительных и внутренних документов компании и требовать их соблюдение от работников компании;

8. Соблюдать интересы работников, обеспечивать им достойные условия труда.

### ***Принципы корпоративной культуры:***

- взаимное уважение;
- отказ от неэтических методов ведения конкурентной борьбы;
- благоприятствовать развитию открытых рынков для торговли и инвестирования.

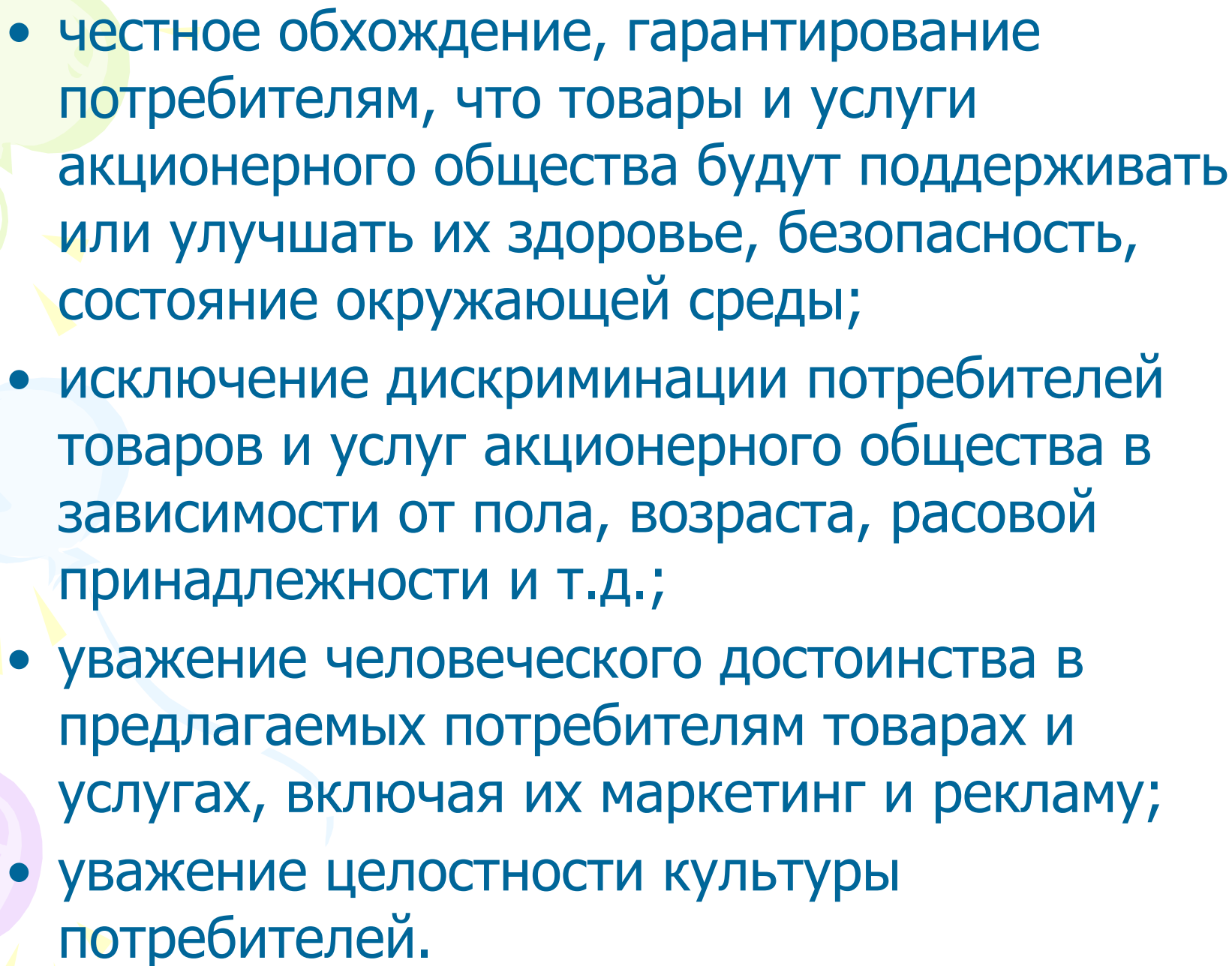
### ***Принципы отношений с поставщиками товаров и услуг:***

- корректное ценообразование, лицензирование;

- исключение ненужных судебных разбирательств;
- развитие долговременных и устойчивых отношений;
- возможность ознакомления с информацией неконфиденциального характера;
- своевременная оплата за товар в соответствии с условиями заключенных договоров.

### ***Принципы отношений с потребителями:***

- обеспечивать потребителей товарами и услугами высшего качества в соответствии с их потребностями и ожиданиями;

- 
- честное обхождение, гарантирование потребителям, что товары и услуги акционерного общества будут поддерживать или улучшать их здоровье, безопасность, состояние окружающей среды;
  - исключение дискриминации потребителей товаров и услуг акционерного общества в зависимости от пола, возраста, расовой принадлежности и т.д.;
  - уважение человеческого достоинства в предлагаемых потребителям товарах и услугах, включая их маркетинг и рекламу;
  - уважение целостности культуры потребителей.

## *4. Типы корпоративных культур*

Подходы к понятию «корпоративная культура» можно подразделить на две группы: идеалистическую и прагматическую.

Сторонники первой отождествляют корпоративную культуру с целью развития организации, высшей фазой ее функционирования.

Сторонники второй – относятся к культуре как к набору определенных характеристик предприятия – сложившихся норм, правил и традиций.

При этом важно понимать, что большинство норм корпоративной культуры носит скрытый характер.

Люди придерживаются в своем поведении определенных правил, но до конца их не осознают. Они знают, как надо поступать в данной ситуации, но затрудняются ответить на вопрос: почему?

### ***Основные типы корпоративных культур***

***I тип: «патернализм»*** - корпоративная культура, основанная на непререкаемом авторитете руководителя.



Разделение труда, функций и обязанностей существует, но носит не абсолютный характер.

Руководитель может своим решением изменять распределение обязанностей, правила взаимодействия и уровень вознаграждения.

Распределение работ осуществляется в форме выдачи заданий. Принятие решений и ответственность за все – прерогатива руководителя.

Этот тип культуры характерен для множества

**малых и средних предприятий,**

основными признаками которых является:

1. Наличие харизматического лидера;

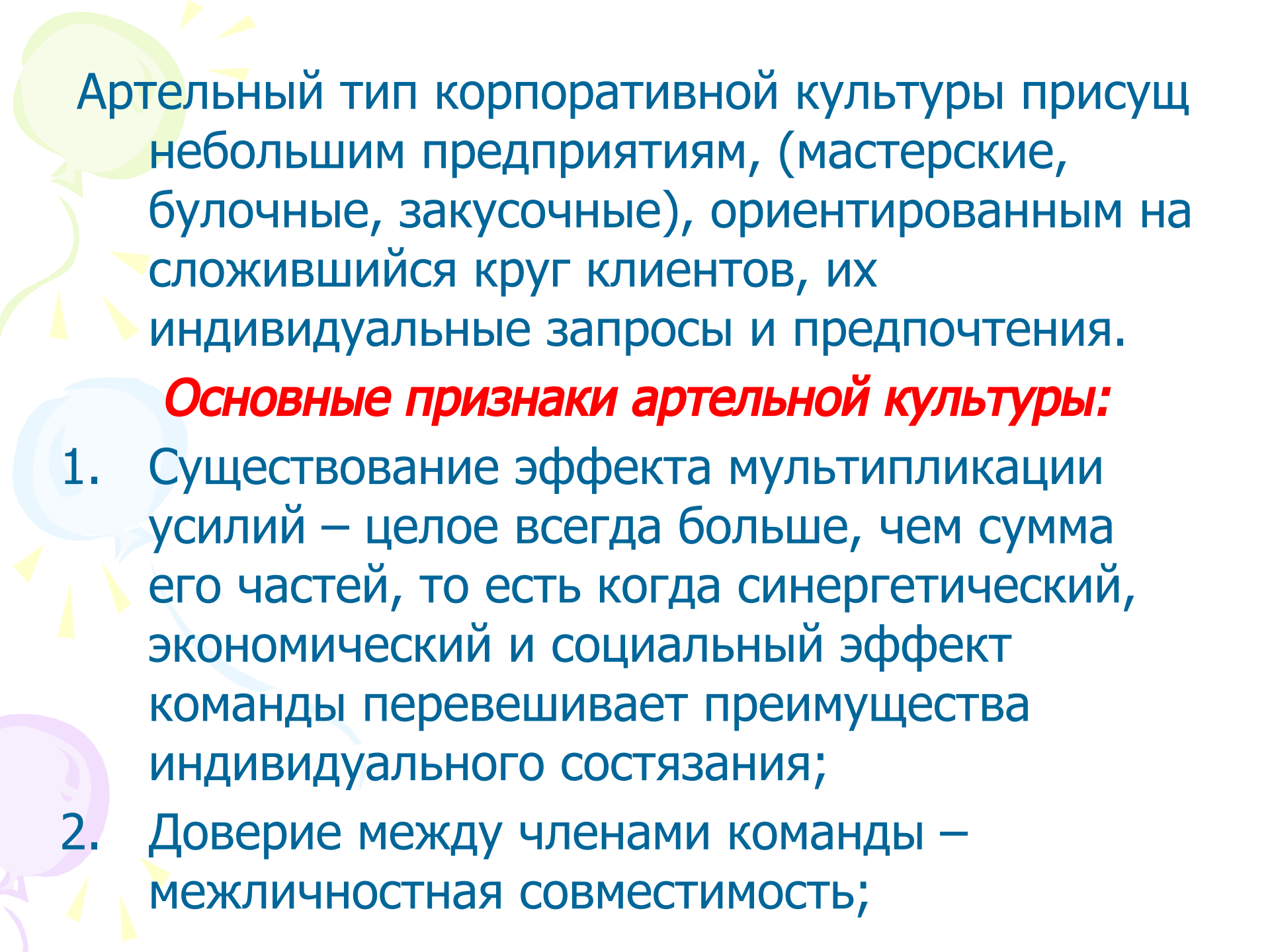
2. Отсутствие ярко выраженных отношений торга по поводу распределения работ и вознаграждений. Самое важное вознаграждение – репутация.

3. Роль среднего уровня управления сведена к минимуму.

**II тип: «артель»** - корпоративная культура, основанная на неустоявшемся разделении труда, нерасчлененности функций и ответственности.

Каждый работник отвечает за все и делает для своего предприятия все, что может.

Как правило, в данном режиме работают отделы исследований и разработок, сервисные участки, ремонтно-строительные бригады.



Артельный тип корпоративной культуры присущ небольшим предприятиям, (мастерские, булочные, закусочные), ориентированным на сложившийся круг клиентов, их индивидуальные запросы и предпочтения.

***Основные признаки артельной культуры:***

1. Существование эффекта мультипликации усилий – целое всегда больше, чем сумма его частей, то есть когда синергетический, экономический и социальный эффект команды перевешивает преимущества индивидуального состязания;
2. Доверие между членами команды – межличностная совместимость;

3. Обмен деятельностью носит характер вклада в общее дело.

**III тип: «КОЛОНИЯ»** - корпоративная культура, основанная на абсолютном подчинении работника технологии.

Работники превращены в винтики производственного процесса. Жесткая дисциплина обеспечивается армией надсмотрщиков.

**Основные признаки:**

1. Упрощение трудовых функций работника, превращение его в винтик производственного процесса;

2. Система жесткого иерархического подчинения, сведение к минимуму инициативы и самостоятельности работников.

**IV тип: «КОЛХОЗ»** - корпоративная культура, основанная на противопоставлении работы на себя и работы на предприятие.

Работники отрабатывают барщину (плановые задания) и используют время и мощности предприятия для работы на себя.

**Основные признаки:**

1. Отношение к работе как к повинности;
2. Заработная плата считается социальным минимумом. Любое напряжение работника требует дополнительной оплаты;

3. Круговая порука в разворачивании ресурсов предприятия.

***V тип: «хуторское хозяйство»*** - корпоративная культура, основанная на обособлении деятельности и прав на ее результаты.

Каждый работник «возделывает свой участок», а вкладом в общее дело является отработка (обязательное задание) или оброк (отчисления от доходов).

Пример – адвокатское бюро (каждый адвокат отрабатывает на родную контору необходимый минимум, и сам ищет себе работу – клиентов);

- риэлторские фирмы (сотрудники пользуются общей базой данных, юридической помощью, маркой фирмы, но находят своих клиентов сами и получают процент от сделки);
- парикмахерские, салоны красоты и пр.

### ***Основные признаки:***

1. Минимальная внутрифирменная кооперация;
2. Непосредственная связь с клиентами – зарабатывает тот, кто умеет налаживать контакты;
3. Внутренняя конкуренция (борьба за клиентов).

## **VI тип: «феодалный социализм» -**

корпоративная культура, основанная на жесткой иерархии и соподчинении всех исполнителей.

Разделение труда и кооперация сочетаются с перманентным торгом по вертикали и горизонтали относительно условий взаимодействия.

### ***Основные признаки:***

1. Сильная инерция сложившейся системы отношений – большая часть отношений носит характер воспроизводства сложившихся рутин;



2. Ритуальный характер подчинения;

3. Множественность интриг – постоянно меняющиеся коалиции интересов.


***VII тип: «корпорация»*** - корпоративная культура, основанная на кооперации деятельности с четким разделением «зон ответственности».

В основе взаимодействия лежит жесткий регламент, устанавливающий функции, права и обязанности каждого исполнителя, а также процедуры принятия решений и согласования интересов. Тип характерен для крупных компаний.

## ***Основные признаки данной культуры:***

1. Индивидуалистический стиль поведения;
2. Контрактный характер отношений работник – предприятие;
3. Максимальное совпадение формальных и реальных, общественно-санкционированных норм поведения.

Иногда в одной и той же компании сосуществуют и взаимодействуют несколько типов корпоративных культур. В то же время есть абсолютно несовместимые (например, «колхоз» и «колония»).



Итак, **корпоративная культура**, как институциональная характеристика компании, предполагает способы согласования интересов членов коллектива корпорации и заинтересованных лиц, методы разрешения конфликтов сторон и формы корпоративных усилий для получения синергетического эффекта от финансово-хозяйственной деятельности корпорации.



***Спасибо за внимание!***