



HELLEVIG · KLEIN · USOV LLC  
attorneys at law

**АВЕНИР ГРУП/ ХЕЛЛЕВИГ, КЛЯЙН И УСОВ**

**НОВОСТНОЙ БЮЛЛЕТЕНЬ 22.07.2010г.**

**AVENIR GROUP: МОДЕРНИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В РОССИИ**

Jon Hellevig

Офис: + 7 495 2253038

Мобильный телефон: +7 495 5170969

[hellevig@hku.ru](mailto:hellevig@hku.ru)

**АВЕНИР ГРУП СОВМЕСТНО С ЮРИДИЧЕСКОЙ КОМПАНИЕЙ ХЕЛЛЕВИГ, КЛЯЙН И УСОВ ОБЪЯВЛЯЕТ О НОВОЙ УСЛУГЕ ПО КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ И ПОМОЩИ РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ В МОДЕРНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.**

Важнейшее условие для инноваций – корпоративная культура, которая поощряет и делает возможным эти инновации. Инновация – это деятельность, движимая рыночной экономикой; следовательно, инновационная компания должна быть сориентирована навстречу рынку, то есть, навстречу потребностям потребителей. Такая компания развивает все стороны идеальной корпоративной культуры, что можно достичь с помощью нашей программы. Слабое руководство, организация, коммуникация, и низкий уровень свободы действий и обмен знаниями подавляют любую инновацию. Она должна быть готовой преуспеть в условиях растущей конкуренции. Такая компания должна адаптироваться к рынку, принимая основополагающие решения в отношении наиболее важных элементов бизнеса: видения ситуации и стратегии, корпоративной структуры, организации персонала, портфолио продукции и услуг, IT-систем, бухгалтерии, внешней и внутренней коммуникации, правил и процедур. – Мы в АВЕНИРЕ можем сделать это реальностью.

**МОДЕРНИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРЕБУЮТ НОВОЙ АДМИНИСТРАТИВНОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.**

За последние два десятилетия Россия сделала захватывающий скачок из Советского прошлого в рыночную экономику. Сегодня эта страна изобилует успешными предпринимателями, которые создали впечатляющий бизнес и пожинают заслуженные плоды. Однако этот прошлый успех во многом обязан необычным возможностям получить сверхприбыль в новой рыночной экономике, последовавшей за падением Советского Союза. Прошлый успех базируется на том, что уже прекратило свое существование либо вот-вот прекратит. Бизнес среда изменилась, и компаниям

необходимо меняться вслед за ней. Во время международного рыночного бума с конца 1990-х до 2008г. российские компании заработали сверхприбыль на экспорте нефти, энергоресурсов и другого сырья. Выручка от этих сделок подогрела бум на внутреннем рынке, где те, кто раньше других сориентировались, смогли занять доминирующее положение в отсутствие какой-либо конкуренции. В то же время конкуренция со стороны иностранных компаний оставалась относительно низкой в силу реальных и потенциальных рисков на российском рынке. Для страны в целом эти изъятия в конкурентной среде вызвали хронически высокую инфляцию, в то время как компании, благодаря относительно низкому уровню конкуренции, могли непрерывно закладывать увеличение затрат в ценах для потребителей. Однако сейчас, особенно после финансового кризиса, российский рынок сталкивается с растущим давлением конкурентов как изнутри, так и извне. Старые способы ведения бизнеса должны будут измениться. В настоящее время компании должны в большей степени сосредоточиться на стратегии, производительности, эффективности и построении организаций, способных создавать и внедрять инновационные решения, чтобы преуспеть на рынке в условиях растущей конкуренции.

Российские компании должны адаптироваться к изменениям в предпочтениях потребителей, технологиях и конкурентной среде. Существует ряд факторов, которые создают насущную потребность в переменах. Это, например, усилившаяся глобализация и более свободные потоки капитала и других ресурсов, технологические изменения, разработка IT решений, взросление рынка, глобальное развитие эффективного менеджмента, развитие глобальной логистики и транспортировки, и приближающееся вступление России в ВТО.

До недавнего времени у Российских компаний не было особой необходимости, стимулировать и обновлять производство, организационную структуру и практику ведения бизнеса. В течение десятилетий многие российские компании были невосприимчивыми к нормальной конкуренции, они продолжают управляться по методам скорее иерархической советской бюрократии, а не современных школ бизнеса. Мы видим, что лишь немногие компании действительно постарались в своих организационных усилиях поставить на первое место потребителя. Многие компании продолжают управляются подобно политическим бюрократиям. Они имеют организацию в виде иерархии, что замедляет принятие решений и мешает свободному потоку информации с операционного уровня вверх к топ-менеджерам, а также между разными отделами компании. Свободная коммуникация не столько поощряется, сколько предотвращается, поскольку работники боятся спорить со своими начальниками на каждом уровне этой иерархии. Люди не обладают полномочиями принимать бизнес-решения, которые в обычной ситуации относились бы к их компетенции; вместо этого типичная российская компания опутана паутиной различных проверок, одобрений и согласований. Все это приводит к тому, что топ – менеджеры вынуждены заниматься микроменеджментом даже в самых элементарных вопросах. В культуре микроменеджмента не создается никакого организационного капитала, это скорее означает, что процессы, требующие креативного подхода, однообразно повторяются вновь и вновь с участием самих менеджеров. Такие организации не предрасположены к рискам за исключением высших должностных лиц компании и владельцев, которые вполне могут

пойти на риск, не учитывая интересы всей организацией Стратегия, лежащая в основе такого риска, не обсуждается в такой организации, и это часто приводит к провалам. В подобного рода организациях все инновационное мышление, которое компания может использовать, – это идеи, которые генерируются топ–менеджментом, тогда как на операционном уровне все инновации подавляются бюрократией и страхом. (Несмотря на это, следует отметить, что в подобных бюрократически управляемых фирмах люди склонны тайно сопротивляться правилам – для личных и незаконных целях). Многоуровневые и не гибкие иерархии российских фирм характеризуются усложненными положениями и процедурами, формирующими инструменты для микроменеджмента. Такая система воспитывает не лидеров, но управленцев, которые мотивированы лишь страхом перед своим боссом и властью над своими подчиненными.

Вместо этого, современная и инновационная бизнес–среда представляет собой небюрократическую и матричную организацию, в которой меньше правил и процедур. В такой организации менеджмент состоит из лидеров, которые ведут за собой нижестоящих сотрудников вместо того, чтобы заниматься микроменеджментом. В современной организации политика и процедуры сводятся к минимуму для того, чтобы детально охватить, главным образом, те вопросы, которые касаются наиболее важных проблем физической безопасности и безопасности бизнеса. Большинство других вопросов охватываются принципами, указаниями и инструкциями, которые преследуют одну – единственную цель: удовлетворять бизнес–потребности клиентов с получением прибыли. – В этой связи мы ссылаемся на главу *Идеальная Корпоративная Культура*, в которой мы выделяем основные черты современной и инновационной корпоративной культуры.

Для того чтобы создать современную инновационную экономику, государство и частные компании должны положить конец смехотворной старой бюрократии и избавиться от былой жесткости и устаревших поведенческих моделей. Старая советская административно–командная система не работает в современном бизнесе. Она не просто чересчур медлительна для современного бизнеса, она душит на корню любое изменение и инновацию.

Современная корпоративная культура с открытой коммуникацией, горизонтальными организациями, надлежащей системой отчетности и реальным наделением полномочиями людей – это также лучшее противодействие незаконным практикам, как взятка и откаты.

Чтобы проиллюстрировать некоторые недостатки иерархической организации, мы приведем несколько ее основных негативных характеристик:

1. Топ-менеджеры не ведут за собой подчиненных, а занимаются микроменеджментом и тотальным контролем.
2. Работники не обладают реальными полномочиями, а за ними закрепляются узкоспециализированные функции (узкая специализация).
3. Формальные бюрократические структуры создают барьеры для наделения полномочиями, улучшения клиентского сервиса и инноваций. Они создают допотопные и негибкие иерархии, где организации матричного типа редки; а о самоорганизации никто не слышал.

4. Организация делегирует полномочия вверх, а не вниз.
5. Работников заставляют придерживаться фиксированных правил и подчиняться властной иерархии, которая мешает адекватной реакции на новую ситуацию и инновационное мышление.
6. Непредрасположенность к рискам. Принятие рисков и изменение положения вещей наказуемо.
7. Избегается любая неопределенность.
8. Культура обвинения. Менеджеры спрашивают 'Кто виноват?' и лишь изредка 'Кто сделал это возможным?'
9. Открытая коммуникация не приветствуется в атмосфере «убей вестника, принесшего дурную весть». Отсутствует искренняя обратная связь. От работников ждут, что они будут доставлять удовольствие окружающим (в частности, начальникам) и избегать межличностных конфликтов.
10. Имеет место атмосфера недоверия.
11. Отсутствие надлежащих систем отчетности. Потому что ненадлежащий отчет вызовет гнев руководства.
12. Организация поглощена своей внутренней политикой. Бюрократическая система ведет к защите своих владений вместо того, чтобы продвигать сотрудничество.
13. Процветает коррупция (взятки, откаты). Зачастую менеджеры создают свои собственные «компании внутри компании».