

**Рецензия магистра-очника книги Алана Невиса «Джон Рокфеллер. Промышленник и филантроп»: разговор о механизмах управления**

Джон Рокфеллер начал свою карьеру с клерка в компании, изучив нюансы и овладев навыками делопроизводства. Постепенно амбиции молодого человека перестали соответствовать, тем что могла предоставить ему компания. Набравшись опыта, Джон совместно с партнером открыл комиссионную контору. Благодаря усердию и личным качествам, компания стала быстро вышла на высокий уровень доходов.

В это время в Америке только начинался бум на нефть. На мой взгляд, Джон Рокфеллер был крайне проницательным человеком своего времени, он быстро разглядел перспективы и огромный экономический потенциал нового направления бизнеса – имеется в виду, нефтяной бизнес, что в дальнейшем определило его судьбу как основателя нефтяной империи. Не теряя времени Д. Рокфеллер начинает строить нефтеперерабатывающий завод, со временем ставший основным доходным бизнесом партнеров. Д. Рокфеллер подходил к развитию завода с огромной тщательностью и вкладывал в него все свои силы. Он считал, что успех кроется в максимальном уменьшении издержек, так, например, при заводе была открыта мастерская по производству бочек, которая позволила снизить их стоимость и решить проблему нерегулярных поставок. Со временем нарастали напряжения в правлении компании. В отличие от своих партнёров Д. Рокфеллер обладал непомерной жизненной энергией и интеллектуальными способностями, особенно это проявлялось в области стратегического планирования. Он настаивал на скорейшем расширении бизнеса, пока условия могли это позволить.

Я считаю, что совладельцы завода, в отличие от Д. Рокфеллера, не смогли увидеть какого успеха могло достичь предприятия, следуя по пути развития, предлагаемая Джоном. В конечном итоге противоречия были решены кардинальным образом, за огромные по тем временам деньги доли партнеров были выкуплены. Теперь Д. Рокфеллер стал единоличным владельцем завода и мог развивать свой бизнес так, как он хотел. Реализация собственных планов развития привела к открытию ещё одного завода в Кливленде. Среди прочих нефтяных регионов, Кливленд в конечном итоге оказался наиболее конкурентоспособным местом нефтепереработки по ряду причин. Кливленд обладал более многочисленной рабочей силой и большим капиталом. Рядом с городом производилась добыча угля, приобретены две магистральные линии, богатый западный рынок нефтепродуктов находился гораздо ближе чем для других конкурентов.

Во второй главе автор рецензируемой книги повествует о выходе предприятия Д. Рокфеллера на новый уровень, при удачном привлечении новых управленческих кадров в руководство компании, в лице Генри Флэгера, а так же большом инвестировании, компания стала самым мощным предприятием в стране. Изменив форму собственности компании на акционерное общество, были привлечены новые инвестиции, ускоряющее развитие. Так возникла знаменитая Стандарт Йол во главе с Д. Рокфеллером. В дальнейшем падение цен нефти и война тарифов железнодорожных компаний, а так же перепроизводство нефтепродуктов на рынке, сопутствовало созданию объединения ведущих нефтеперегонных предприятий региона с железнодорожными компаниями. Эти меры Д. Рокфеллер предпринял

для защиты всей отрасли и ее регулирования в целом. По сути это был план объединения железнодорожных перевозчиков нефти в холдинг, производителей нефтепродуктов – в ассоциацию под вывеской «Саут импрувмент компани», для стабилизации низких цен на нефть и транспортные тарифы, которые к тому времени опустились до минимального уровня. Объединение приняло беспрецедентные шаги, направленные на искоренение конкуренции. В первую очередь были повышены цены на транспортные тарифы до того уровня, который устраивал и железнодорожные и нефтяные кампании, в свою очередь все кампании не входившие в него были вынуждены платить ещё больший тариф, членам объединения полагались возвратные пошлины с конкурентов, и наконец объединение получало всю информацию по накладным, таким образом осуществляя мониторинг состояние конкурентов и бизнеса в целом. Цель этих мер состояла в том, что кампании лишались возможности вести дела вне зависимости от «Саут импрувмент компани».

Автор рецензируемой книги указывает на то, что Д. Рокфеллер с большой охотой и энергией вступил в это предприятие, в определённой мере напоминающее сговор. На мой взгляд, здесь проявилась его натура хищника, так как это сулило сверхприбыли и жесточайшую конкуренцию на рынке, которая бы вытеснила слабых, сделав сильных ещё сильнее. В следующие месяцы последовала волна негодования и общественного осуждения кампании, а представители Нефтяных регионов создали в противовес Союз нефтепромышленников, так как посчитали действия кампании мошенническим и грабительскими. Но даже в этих условиях Д. Рокфеллер был убеждён в превосходстве своей позиции. Он утверждал «я держал в голове чёткий план. Он был правильным. Если бы пришлось его осуществить завтра, я бы поступал так же».

Однако Д. Рокфеллер допустил просчет, им была недооценена сила общественного мнения, которое находилось на стороне его противников. Под давлением объединение в скором времени было распущено и перестало существовать, поставив Д. Рокфеллера в тяжелое положение. Ему и его кампании были нанесены репетиционные риски, в обществе сформировалось негативное отношение к его деятельности, а производители нефтяных регионов стали отказываться обеспечивать его заводы сырьем. Благодаря своим интеллектуальным способностям, уверенности в своих силах и кампании кризис был успешно преодолен за короткий срок.

Д. Рокфеллер был превосходным организатором, он постоянно искал пути регулирования всей нефтяной отрасли, на тот момент погрязшей в хаосе. Доскональное знание особенностей отрасли ставило его в выгодное положение по сравнению с многими конкурентами. Он выстроил свой бизнес благодаря четкости и мощи, часть могущества его кампании заключалась в его личном осмыслении проблем, он постоянно думал о том, как развивать свою кампанию, тратил большое количество энергии и времени на планирование и анализ проблем. Все свои способности Д. Рокфеллер направил на приведение в порядок отрасли.

Им был обозначен ясный курс: стандарт Ойл должна доминировать в нефтяном производстве. Всего через пять месяцев после сокрушительной неудачи с «Саут импрувмент компани», была создана Ассоциация производителей нефтепродуктов во главе с Д. Рокфеллером, представленная как представителями запада и востока, так и Нефтяных регионов. Объединение имело цель сократить нефтеперерабатывающие мощности страны вдвое, понизить уровень спекуляции, улучшить и защитить законную торговлю нефтепродуктами. Если в сфере нефтепереработки на некоторое время удалось достичь успешных результатов то в свою очередь, попытки объединения с нефтедобытчиками и

регулирования цены оказались провальными и вверх взяли дезорганизация и перепроизводство, которые привели к роспуску Ассоциации.

Несмотря на некоторые неудачи, деятельность самой Стандарт ойл поражала результатами. Под мудрым руководством Д. Рокфеллера компания перерабатывала до 30 % процентов нефти всей отрасли. Компания планомерно увеличивала капитал и вскоре стала носить общенациональный масштаб. Стандарт ойл стала объединять и скупать под свое начало компании и производственные мощности в ближайших районах от Кливленда, а так же начала выход на международные рынки сбыта. Многие конкуренты были неприятно удивлены, когда Стандарт ойл проявляла интерес к их кампаниям, с какой точностью и пониманием Д. Рокфеллер подходил к этим вопросам, ему удалось полностью перенести свое виденье на политику кампании и отношение ко всем делам. По сути, созданная корпорация была олицетворением личных качеств самого Д. Рокфеллера. Превосходное владение механизмами планирования, и методичное выполнение поставленных целей были тем стержнем, благодаря которым он достигал новых высот.

Долгое время Стандарт ойл оставалась только производственной кампанией, большое количество неконтролируемых посредников мешало дальнейшему развитию. Неожиданно Рокфеллер вторгся в сферу маркетинга, выкупив контрольный пакет акций кампании дистрибьютора, выбранная стратегия была новаторской и в дальнейшем часто использовалась. Купленная кампания внешне оставалась независимой, но полностью была подконтрольна и действовала в интересах Стандарт ойл. А Д. Рокфеллер с партнерами продолжал вести экспансию, им удалось купить второе по величине предприятие в Нефтяных регионах и привлечь его владельца к себе на службу. Благодаря планомерному, продуманному и грамотному развитию и диверсификации бизнеса, Стандарт ойл стала внушительной объединенной структурой с эффективным контролем разных видов деятельности. Под ее управлением находились все нефтеперерабатывающие предприятия Кливленда, мощная сеть трубопроводов, нефтяные терминалы, большие мощности в Нью-Йорке, большое количество лихтеров, барж и другого имущества. Компания занялась организацией собственного маркетинга в розничной торговле, вошла в союз с двумя железнодорожными кампаниями, вторглась в Нефтяные регионы, усовершенствовала производственные технологии, а так же создала экспортное агентство для борьбы с конкурентами за торговлю с Европой. По мнению автора данной статьи, все эти успехи удалось достичь благодаря организаторскому гению Д. Рокфеллера. Он мыслил гораздо шире своих конкурентов и современников. Ставил перед собой и кампанией стратегические цели, ему было недостаточно довольствоваться только Кливлендом, он хотел большего.

Д. Рокфеллер не останавливался на достигнутом, развивая дальше свое стремления к образованию монополии. Значительным шагом было присоединение группы блистательных предпринимателей, представлявших три предприятия, в дальнейшем эта тактика будет применяться повсеместно. А именно, Д. Рокфеллер объединялся с самым крупным и авторитетным независимым производителем в регионе и с его помощью различными путями принуждал более мелкие кампании к объединению. В результате тройственного слияния Стандарт ойл приобрела крупнейшее нефтеперерабатывающее производство в Филадельфии, более половины нефтеперерабатывающих мощностей Питсбурга и независимые предприятия Нью-Йорка. Автор рецензируемой книги отмечает, что кроме этого были совершены важнейшие кадровые приобретения, они были столь же ценны как и приобретённое имущество. Как организатор империи Д. Рокфеллер должное внимание уделял человеческому потенциалу, при слиянии или поглощении новых компаний перспективные или уже

реализовавшие себя как руководители люди, получали должности в Стандарт ойл. Не случайно Д. Рокфеллер высоко ценил таланты людей и вознаграждал их за это в полной мере.

В критический для конкурентов период 1874-1875 годов Стандарт ойл превратилась в одну большую корпорацию. Она доминировала в каждой значительной нефтеперерабатывающей зоне производства, однако все же это еще не была монополия. Следующим шагом организации Д. Рокфеллер предпринял попытку создания Центральной ассоциации нефтепродуктов, в нее просили войти всех производителей. Этот шаг оказался очень эффективным. Теперь цены на нефтепродукты были выровнены, но самым главным успехом было то, что трудно было сказать: где заканчивалась Стандарт ойл, а где начиналась Центральная ассоциация нефтепродуктов. Все представители ассоциации в той или иной мере контактировали со Стандарт ойл.

В стремлении завершить объединение в нефтеперерабатывающей отрасли Д. Рокфеллер постоянно обдумывал поглощение слиянием или выкупом практически всех нефтеперерабатывающих предприятий. Благодаря своей проницательности в организации бизнеса он увидел будущее в нефтепроводах, как когда то увидел его в нефти. Пришло время увеличить уже имеющуюся сеть собственных трубопроводов. Все сети стали консолидированы под началом одной кампании Юнайтед, новая кампания занимала одну треть рынка. Однако конкурент по трубопроводному бизнесу решил развернуть свои нефтеперерабатывающие заводы и объединить под своим началом оставшихся независимых производителей. Руководство фирмы рассчитывало быстро и скрытно нарастить производственные мощности и подмять под себя большую долю рынка. Это был большой просчет, ведь там, где нужно было проявить жесткость и решительность, Рокфеллер делал это без размышлений. Кроме этого ставка на скрытность была провалена, за неочевидность бдительности Д. Рокфеллера конкуренты сильно поплатились.

В течение короткого срока борьбы между кампаниями исход был предрешен. Еще один конкурент разорен, имущество фирмы перешло под контроль Стандарт ойл, а рынок трубопроводов практически полностью захвачен. По время прочтения рецензируемой книги, автор данной статьи восхищен способностями Д. Рокфеллера действовать скрытно, четко и тщательно продуманно при организации своего бизнеса. Так же удивляет, с какой быстротой ему удалось расправиться с конкурентами, когда не удавалось договориться. Нельзя сказать, что кампания Стандарт ойл отличалась своей высокой моралью при ведении бизнеса, но автор книги указывает на то, что ее методы не выходили за рамки того, чего бы не делали в то время другие кампании. Сговоры, возвратные пошлины, промышленный шпионаж, дезинформация, а так же скидки на железнодорожные тарифы. Все это применялась и конкурентами Стандарт ойл, отличительной особенностью было лишь то, что корпорация обладала большими возможностями и несомненно человеком с выдающимися способностями у ее руля.

В дальнейшем Стандарт ойл придерживалась курса монополизации национального рынка, продолжая претворять в жизнь выбранную политику слияний и поглощений. С каждым годом корпорация становилась могущественней, а благосостояние Д. Рокфеллера немислимым. К 1878 Стандарт ойл контролировал 95 % всех общенациональных мощностей нефтепереработки. Это был великий план Д. Рокфеллера и только он мог его задумать и реализовать – человек, вошедший в историю как основатель огромнейшей нефтяной империи. В таблице 1 показаны показатели роста капитализации Стандарт ойл в промежутке от 1883 до 1890 года.

Год	Чистые активы (в долларах)	Совокупный чистый доход (в долларах)	Совокупный дивиденд (в долларах)
1883	72 869 596	11 231 790	4 268 086
1884	75 858 960	7 778 205	4 288 842
1885	76 762 672	8 382 205	7 479 223
1886	87 012 107	15 350 787	7 226 452
1887	94 377 970	14 026 590	7 226 452
1889	97 005 621	16 226 955	13 705 505
1890	115 810 074	19 131 470	11 200 089

Проведя небольшой анализ данных, автор данной статьи пришёл к выводу о том, что, несмотря на колоссальные трудности, с которыми пришлось столкнуться Д. Рокфеллеру за эти годы, при ведении и организации бизнеса, прибыль и количество активов росло неумолимо с каждым годом. Что как известно является конечной целью любого бизнеса. Таким образом, Д. Рокфеллер показал себя максимально эффективным руководителем, благодаря своим качествам умелого организатора, а так же способности тщательно планировать каждый шаг развития компании.

Для оценки деятельности Д. Рокфеллера и понимания, как сильно его имя закрепилось в истории и сознании людей, автором данной научной статьи было проведено анкетирование среди студентов (1-й курс очной магистратуры по направлению «Государственное и муниципальное управление» Академии гражданской защиты МЧС России), и преподавателями кафедры государственного и муниципального управления Академии гражданской защиты МЧС России в качестве экспертов<sup>1</sup>.

На первый вопрос, знают ли студенты кто такой Д. Рокфеллер, положительно ответили четверо из пяти опрошиваемых студентов. В свою очередь среди педагогов неправильных ответов не было. Это наглядно показывает, что имя этого американского бизнесмена известно практически всем (в данном случае, всем педагогам и почти всем студентам).

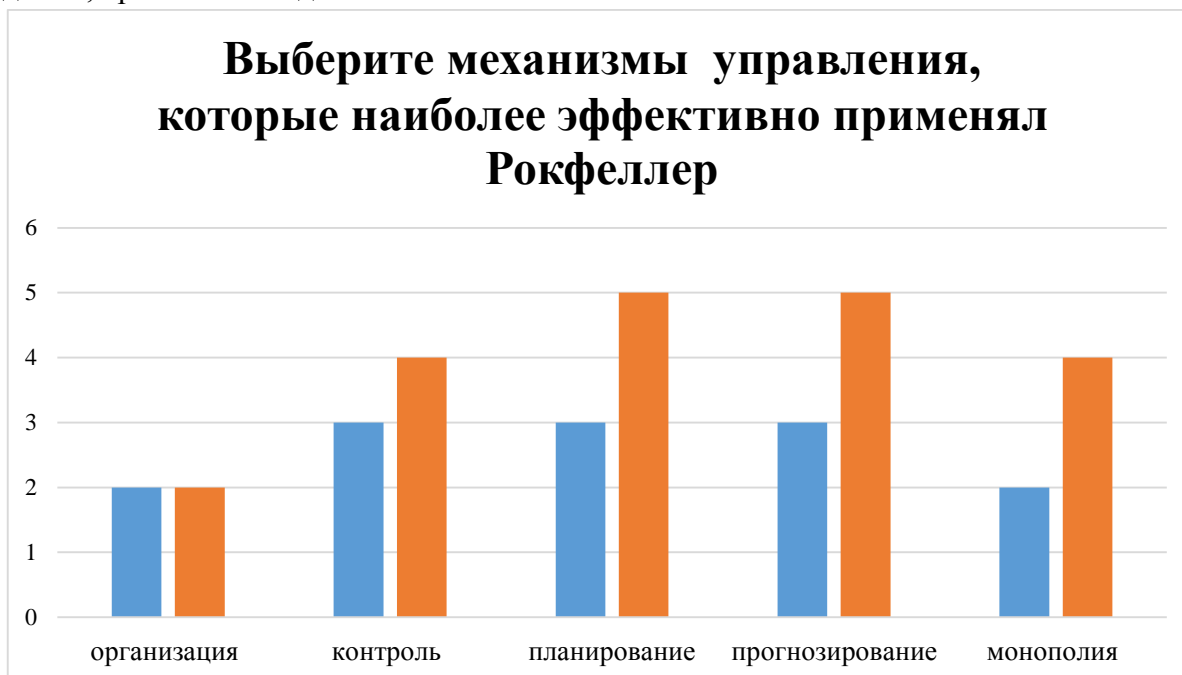
Второй вопрос авторской анкеты касался рода деятельности Д. Рокфеллера. Четверо студентов ответили правильно и лишь один ответил неверно. Среди педагогов правильных ответов было всего два. Возможно, некоторых сбил с толку пункт «основал могущественный банкирский дом», видимо перепутав героя рецензируемой книги с Ротшильдом.

Третий вопрос авторской анкеты затрагивал принцип ведения бизнеса Д. Рокфеллером, а именно, как опрошиваемые студенты и педагоги относятся к тому, что он ставил конкурентов перед выбором, либо присоединения, либо разорения. Подавляющее большинство студентов ответило положительно, один отрицательно. Среди педагогов так же вверх взяло положительное мнение, один человек затруднился ответить. Здесь мы видим, что мнения двух групп практически совпали. Автор данной научной статьи предполагает, что такие результаты могут быть обоснованы тем, что, на данный момент респонденты привыкли жить в формации рыночной экономики и в условиях свободной конкуренции.

Четвертый вопрос авторской анкеты касался механизмов государственного управления, которые наиболее эффективно применял Д. Рокфеллер. Ниже предоставлена диаграмма (см. диаграмму 1), которая показала, что именно выбрали респонденты. Нумерация столбиков в диаграмме и в последующем описании идет горизонтально слева направо, а вертикальная

<sup>1</sup> Выбор педагогов в качестве экспертов был сделан по решению заведующего выпускающей кафедрой (Мельковым С.А.) исключительно с учебной целью.

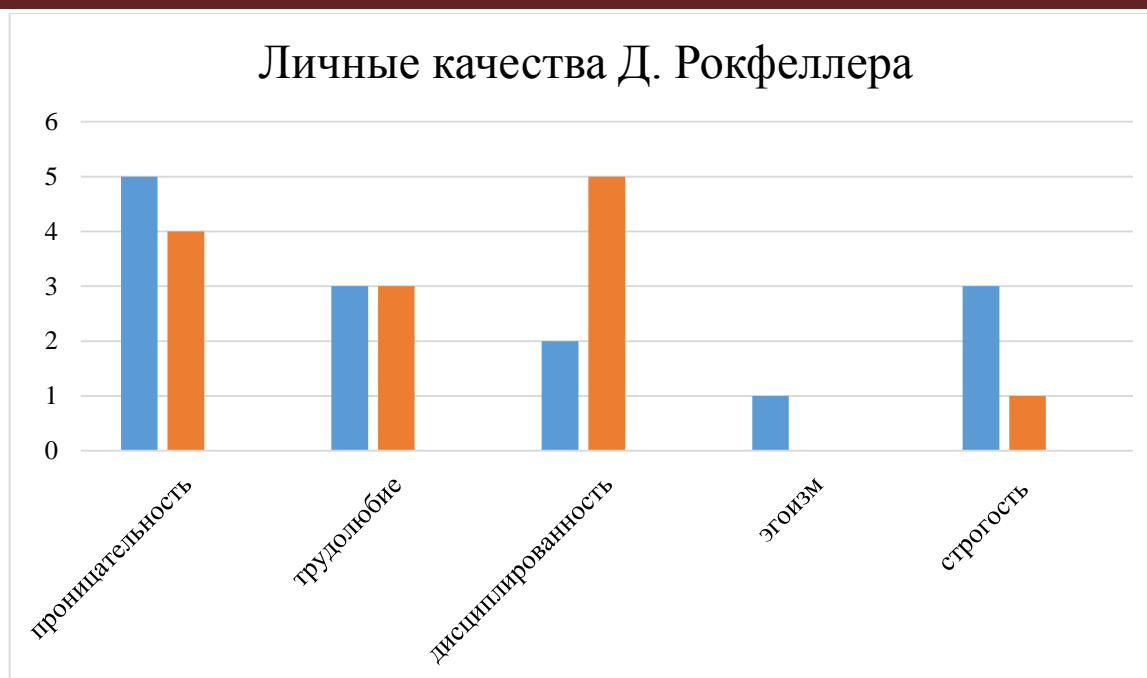
нумерация фиксирует количество опрошенных человек. Синим цветом обозначены студенты, оранжевым педагоги.



**Диаграмма 1. Выберите механизмы управления, которые наиболее эффективно применял Рокфеллер**

Из диаграммы 1 видно, что мнения студентов и педагогов точно совпали только по первому пункту. Так же стоит отметить, что и студенты, и педагоги отдали большее предпочтение пунктам «контроль», «планирование» и «прогнозирование». Хотя как мы помним, в рецензируемой книге в большей степени описывается планирование, организация и монополия.

В заключительном вопросе авторской анкеты студенты и педагоги должны были ответить на вопрос «Какие личные качества сыграли ключевую роль в жизни Рокфеллера?». В основном ответы соответствовали действительности. Так, наибольшее количество опрошиваемых студентов и педагогов отметили пункты «проницательность и умение уловить тенденции» и «трудолюбие», как наиболее важные, по этому вопросу мнения практически совпадают. Так же на данной диаграмме можно заметить, что педагоги единогласно отметили пункт «дисциплинированность» – его указали 5 экспертов. Результаты графически отражены в диаграмме 2. Ответы студентов обозначены синим цветом, ответы преподавателей оранжевым.



**Диаграмма 2. Личные качества, сыгравшие ключевую роль в жизни Рокфеллера**

На основании проведенного опроса можно сделать вывод о том, что студенты-магистры и преподаватели в целом знакомы с личностью Д. Рокфеллера, а так же с его родом деятельности. В свою очередь более углублённые вопросы анкеты показали, что большинство респондентов слабо представляют, какими механизмами наиболее эффективно пользовался Д. Рокфеллер в процессе создания своей нефтяной империи. Так же можно ответить, что мнения двух групп в целом практически схожи.

По мнению автора данной статьи, рецензируемая книга о великом предпринимателе всегда будет иметь актуальность и вызывать интерес как у историков, так и у самих предпринимателей. Джон Рокфеллер действительно был выдающейся личностью своего времени, своей деятельностью он навсегда вписал свое имя в мировую историю.

Скорее всего, рецензируемая книга будет полезна при изучении в магистратуре таких учебных дисциплин, как «Модернизация системы государственного и муниципального управления», «Стратегическое управление», «Мотивация труда», «Современные механизмы противодействия коррупции».

#### Литература:

1. Джон Д. Рокфеллер. Промышленник и филантроп / пер. с англ. Л.А. Игоревского. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2017. – 447 с.