

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЫКТЫВКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**

**СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И
ВОЗМОЖНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

МАТЕРИАЛЫ МОЛОДЕЖНОЙ СЕКЦИИ В РАМКАХ VI МЕЖДУНАРОДНОГО
СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКОГО КОНГРЕССА «ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ СЕВЕРНЫХ
СТРАН И ЭТНОКУЛЬТУРНАЯ ПОЛИТИКА» (СЫКТЫВКАР, 3 АПРЕЛЯ 2010 ГОДА)

Сыктывкар
2010

Ответственный редактор

А.П. Шихвердиев - д-р экон. наук, проф., академик РАЕН, зав кафедрой экономической теории и корпоративного управления Сыктывкарского государственного университета, член Российского сообщества корпоративных директоров

Редакционная коллегия:

А.А. Вишняков - к.э.н., доцент, заместитель руководителя Научно -исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования СыктГУ; **А.А. Забоев** - эксперт «Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского Государственного Университета»; **К.Г. Васькевич** - эксперт «Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского Государственного Университета».

Современные аспекты управления бизнесом и возможности инновационного развития: материалы молодежной секции в рамках VI Международного социально-экологического конгресса «Экологическая безопасность Северных стран и этнокультурная политика» (Сыктывкар, 3 апреля 2010 г). - Сыктывкар:2010.

В сборнике представлены материалы молодежной секции «Современные аспекты управления бизнесом и возможности инновационного развития» в рамках VI Международного социально-экологического конгресса «Экологическая безопасность Северных стран и этнокультурная политика» прошедшего 3 апреля 2010 г. в г. Сыктывкаре. В сборник вошли результаты исследований студентов в рамках научно-исследовательского центра Сыктывкарского государственного университета по тематикам: корпоративное управление, управление производством, управление маркетингом, инновационная деятельность компаний, управление персоналом, оценка конкурентоспособности, социально-экономическое развитие регионов, информационные технологии в бизнесе, социальная ответственность и экологическая безопасность.

СОДЕРЖАНИЕ

Белых Е.А., Фролова И.А. Анализ основных конкурентов банка ВТБ24 (ЗАО) в г. Сыктывкаре	5
Бирилло А.А., Бирилло А.А. Проблемы развития кормовой базы организации производства и реализации продукции кролиководства в Республике Коми	13
Бусыгина Л.С. Пути повышения эффективности компании за счет внедрения стратегического планирования на примере ООО «Ай Пи-Финанс»	20
Вашкевич К.Г., Ивашкевич П.В. Нанотехнологии как неотъемлемая часть экономики знаний	25
Греля Л.Н. Мотивация руководителей: опционное вознаграждение, как современная форма стимулирования топ-менеджеров в российском бизнесе.	32
Дроздовский Ал. М. Стратегия повышения имиджа в компании на примере ООО "Олимп"	43
Дроздовский Ан. М. Стратегия - управления изменениями в организации	51
Завадская Е.В. Мотивация персонала компании	59
Колесова В.Е. Реинжиниринг бизнес-процессов ООО "Глав - Медиа": пути развития	63
Королева З.С. Оценка эффективности внедрения новых видов продукции на малом предприятии в условиях экономического кризиса	71
Кортаева А.В. Построение эффективной системы мотивации персонала на предприятии	76
Круссер К.В. Оценка деятельности туристских компаний с помощью модели 5 сил Портера	82
Лухверчик А.В. Изменение организационно-правовой формы и внедрение принципов корпоративного управления, как условие повышения его эффективности (на примере ФГУП «ГОСКОРПОРАЦИЯ ПО ОрВД»)	89
Марчук Д.Н. Марранг - новая перспектива в развитии предприятий	96
Михеева Е.В. Путь повышения уровня корпоративной культуры как нематериального стратегического ресурса компании (на примере ОАО "СТК" "Усть-Цилемская")	102
Можегова Ю.А. Надлежащее корпоративное управление: преимущества для компании	108
Морозайте Т.Ю. Управление внедрением системы менеджмента качества (на примере ООО «Геотехпроект»)	112
Ненина Н.А. Стратегия инновационного развития как способ повышения конкурентоспособности компании	118
Новикова Ю.В. О международном менеджменте и российской практике	127
Околев Н.А. Повышение качества управления персоналом как направление совершенствования корпоративного управления	133
Плавлюк К.В. Управление корпоративными конфликтами: повышение эффективности на примере Сыктывкарского филиала ОАО «СОГАЗ»	137
Протопопова Ю. М. Формирование корпоративной культуры	142
Радионова Е.Ю. Управление персоналом: проблемы и пути совершенствования (на примере ОАО "Воркутауголь")	150
Рогозин С.С., Рогозина А.А., Семяшкіна Е.А. Анализ потребительской лояльности на примере оператора МТС	155

Рожкова Т.А. Экономическая эффективность стратегии интегрированного роста на примере агромышленных предприятий региона	162
Романова М.В., Колегов Д.С. Эффективная система корпоративного управления и ее преимущества	167
Рочева М.И. Рынок IPO как механизм привлечения инвестиций	171
Сидоров Д.В. Государственное участие в холдингах	179
Скиданов А.В. Повышение лояльности персонала как направление совершенствования корпоративного управления на примере ОАО «РОСГОССТРАХ»	182
Софронов П.В. Современные методы стратегического управления банковской системой на примере АКБ "МБРР" (ОАО)	188
Торлопов С.А. Оценка экономической эффективности инновационного проекта: современная	191

российская методология и ее недостатки	
Федорова Л.В., Харина Л.Л. Качество обслуживания клиентов банка ВТБ 24	200
Чуклина Е.Е. Управление развитием организации с целью предотвращения кризисных явлений (на примере Сыктывкарского филиала ОАО "СОГАЗ")	205
ШушакOVA Ж.О. Аудит корпоративного управления	211

Е.А.Белых, студентка II курса
факультета управления СыктГУ, 423 группа
И.А.Фролова, студентка II курса
факультета управления СыктГУ, 423 группа
(научный руководитель - Л.И. Бушужева,
д.э.н., доцент кафедры маркетинга и статистики,
СыктГУ)

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ БАНКА ВТБ24 (ЗАО) В Г. СЫКТЫВКАРЕ

Аннотация: В статье рассматривается уровень качества обслуживания, предоставляемый населению г. Сыктывкара банковскими учреждениями. Оценка качества основана на анкетировании клиентов банков. Определены конкурентные преимущества ВТБ24.

Ключевые слова: конкуренция, качество обслуживания, банки, анализ конкурентов, критерии надёжности.

Рост конкуренции банковских учреждений стимулирует их к повышению качества обслуживания клиентов в целом, а также к повышению качества предоставляемых услуг и расширению их ассортимента в соответствии с требованиями рынка.

В настоящее время происходит переход конкурентной борьбы в сферу сервиса, иначе говоря, в сферу качества обслуживания. Именно совокупность различных критериев качества и становится определяющей при выборе населением того или иного банка.

Цель исследования - определение уровня сервиса (качества обслуживания), предоставляемого банками г. Сыктывкара населению при получении банковских услуг (обращении в банк).

Поскольку сейчас конкуренция на рынке банковских услуг становится всё более острой: потенциальные клиенты банковских учреждений г. Сыктывкара уже имеют определённое представление о предлагаемых аналогичных программах обслуживания банков - конкурентов. Поэтому важно получить полную и точную информацию о спросе, о мотивации потребителей и приоритетов в области получения различных банковских услуг.

Основные характеристики и тенденции развития Сыктывкарского рынка банковских услуг:

- ^ достаточно устойчивое развитие в последнее годы;
- > расширение ассортимента банковских услуг, программ сервиса;
- ^ усиление конкурентной борьбы на данном рынке (в настоящее время конкуренция переходит именно в сферу сервиса, иначе говоря, в качество обслуживания).

Исследование микросреды банковского учреждения включает анализ факторов, тесно с ним связанных и воздействующих на его способность удовлетворять потребности клиентов. К факторам относятся клиенты и конкуренты (1, с. 76-77).

Банковское учреждение должно ясно представлять, кто является его конкурентами и по каким направлениям деятельности идёт борьба с тем или иным "соперником". Зная сильные и слабые стороны конкурентов, банк может найти области потенциальных конкурентных преимуществ и яснее представить себе возможные опасности, наметить рекомендации по выбору стратегии конкуренции.

Клиентами банков являются, люди разных социальных классов и категорий. Эти конечные потребители банковских услуг стремятся получить определённые услуги, подкреплённые достойным уровнем сервиса.

Оценка деятельности банка ВТБ24 и его конкурентов основана на анализе информации о них по следующим основным направлениям: общие сведения о банках, спектр предоставляемых услуг, качество обслуживания по ряду различных критериев (материальность, надёжность, отзывчивость, уверенность, сопереживание) и известность (сложившееся о них мнение потребителей и специалистов).

Анализ конкурентов рассматривался с позиции учёта характеристик и критериев, которые наиболее значимы с точки зрения потребителя банковских услуг. Такой подход рекомендуется в теории конкурентоспособности (2, с. 144-145).

Целью опроса было выявить предпочтения населения г. Сыктывкара в отношении выбора того или иного банка и для сравнения оценок качества обслуживания в разных банках. Во время опроса населения г. Сыктывкара мы выясняли, услугами каких банков оно пользуется. Те люди, которые пользуются услугами нескольких банков, заполняли несколько анкет. Всего нами было опрошено 200 человек.

Обработка данных, полученных с помощью анкет, позволила выявить следующие результаты. В первую очередь была выявлена доля банков, которые опрашиваемые указали в анкете (см. рис. 1).

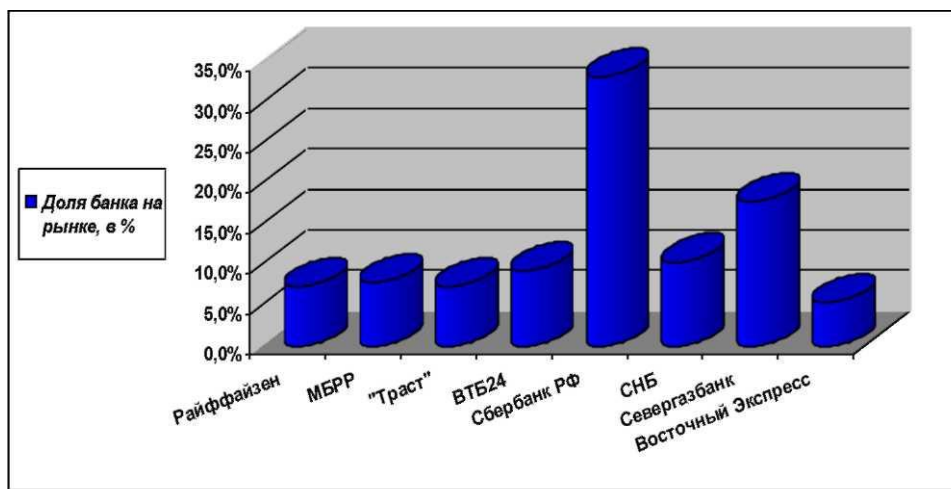


Рис. 1 Доля банков на рынке г. Сыктывкара

Диаграмма показывает, что основными конкурентами ВТБ24 по доли на рынке являются 1) Сбербанк РФ, 2) Севергазбанк, 3) Северный Народный Банк, 4) ВТБ 24. На наш взгляд, эти банки занимают достаточно сильную конкурентную позицию. Остальные банковские учреждения г. Сыктывкара занимают более слабые конкурентные позиции. Но лидером по доле на рынке банковских услуг является Сбербанк РФ.

Ответы на вопрос, избегает ли банк ошибок и неточностей в своих операциях, распределились следующим образом (см. рис. 2).

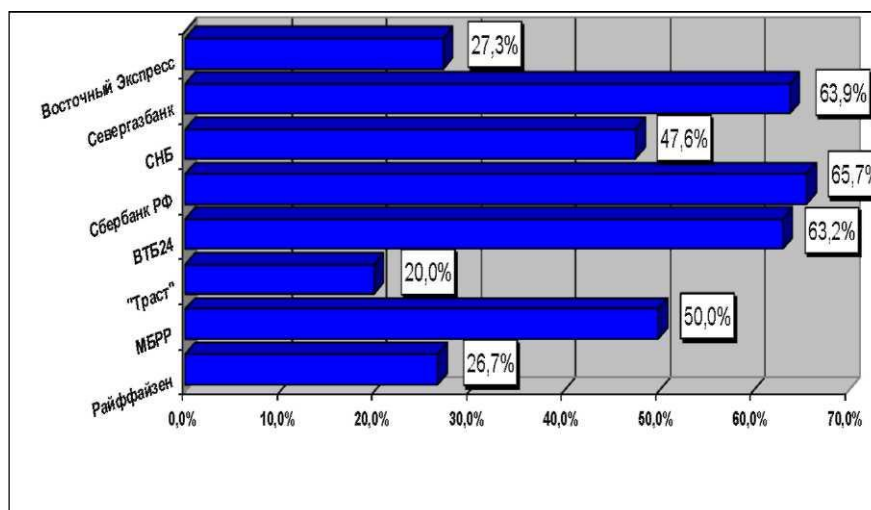


Рис. 2 Проценты качества выполнения операций в банках

Первое место по данному критерию занимает Сбербанк РФ, за ним Севергазбанк, ВТБ 24. Самый низкий показатель у Национального Банка "Траст".

По вопросу, соблюдает ли банк заявленные сроки предоставления и оказания услуг, сведения отражены на рис. 3.

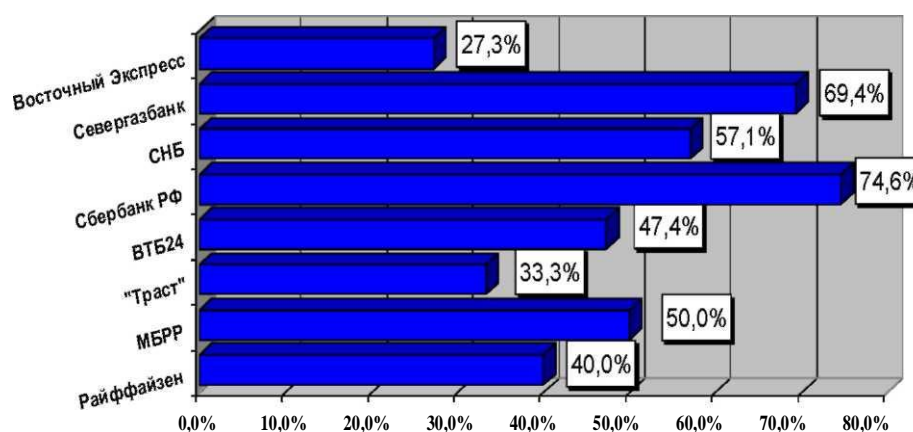


Рис. 3 Проценты качества исполнения услуг в заявленные сроки

Лидирующие позиции занимают Сбербанк РФ и Севергазбанк, следом за ними идут Северный Народный и Московский Банк Реконструкции и Развития. ВТБ 24 занимает только пятую позицию по этой характеристике.

В рис. 4 представлены результаты по такому критерию качества обслуживания, как скорость обслуживания.

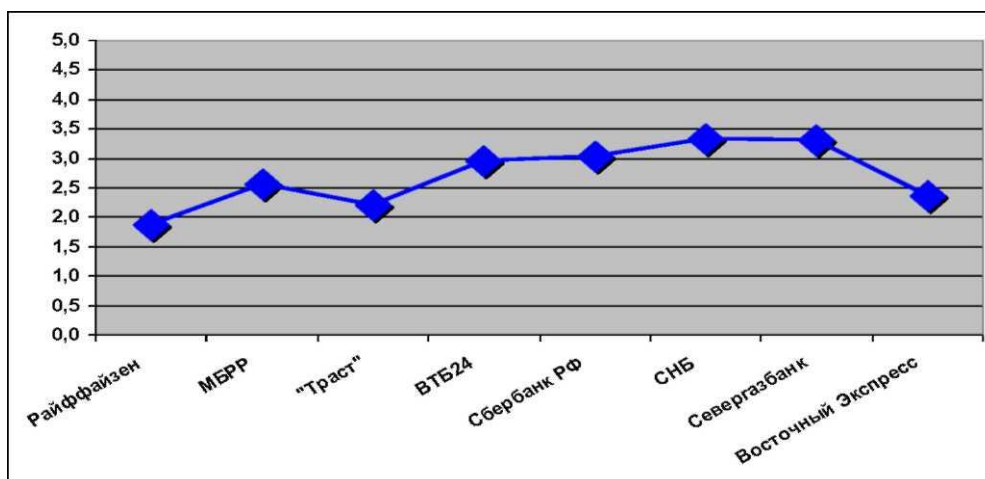


Рис. 4 Средние оценки скорости обслуживания клиентов в банках

Высокие показатели по скорости обслуживания у Северного Народного Банка, и Севергазбанка. Самые низкие показатели у РайффайзенБанка и Национального Банка "Траст". ВТБ 24 не попал в лидирующую тройку.

Сведения о знании персоналом продуктов и услуг своего банка отражают следующую картину (см. рис. 5).

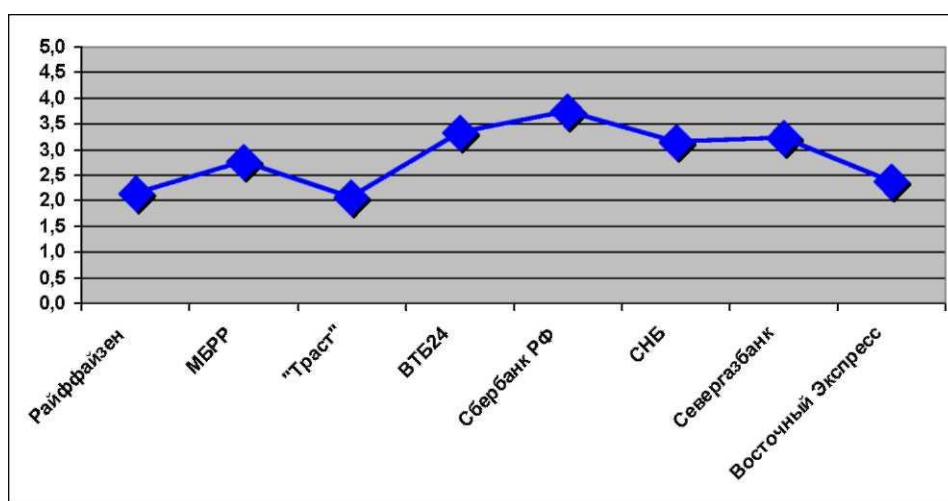


Рис. 5 Средние оценки знания персоналом продуктов и услуг своего банка

Самый компетентный персонал в банках: Сбербанк РФ и в ВТБ 24. Хуже всего по этому критерию позиции Национального Банка "Траст" и РайффайзенБанка.

На вопрос о желании сотрудников банка помочь, ответы распределились следующим образом (см. рис. 6).

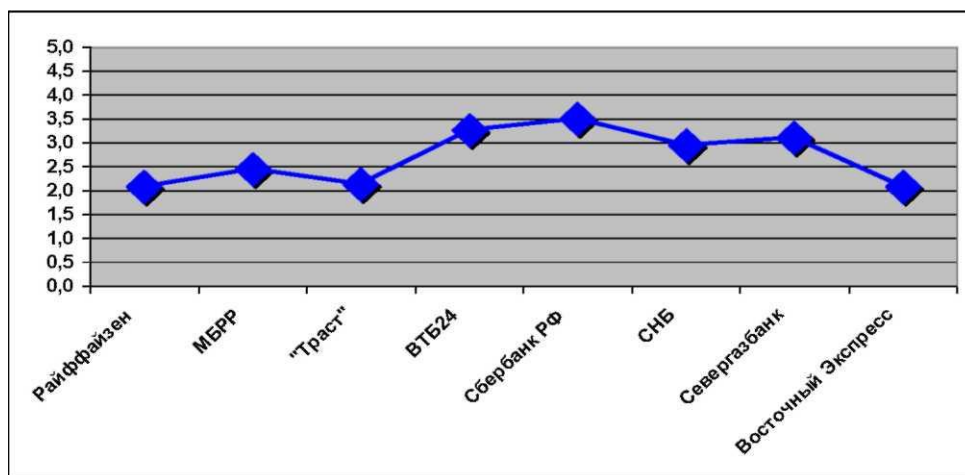


Рис. 6 Средние оценки по критерию желания сотрудников помочь клиентам в решении их проблем

Самое большое желание помочь наблюдается у сотрудников следующих банков: Сбербанк РФ и ВТБ 24, Севергазбанк. Самое низкое оно у РайффайзенБанка, Национального Банка "Траст" и Восточного Экспресс Банка.

При рассмотрении такого критерия, как ощущение безопасности в отношениях с банком, мы получили следующие результаты (см. рис. 7).

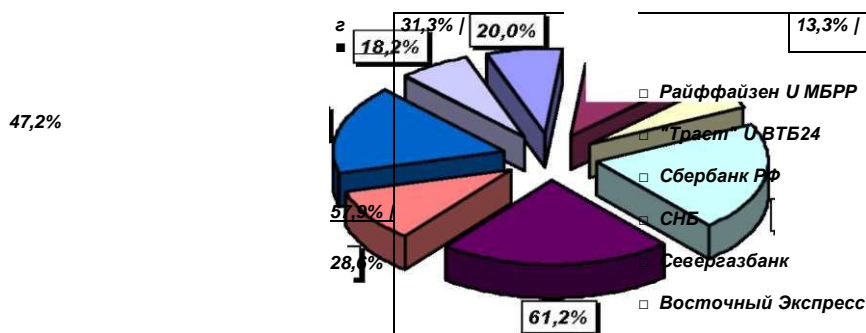


Рис. 7 Ощущение безопасности в отношениях с банком

Наиболее безопасно чувствуют себя клиенты Сбербанка РФ и ВТБ 24. Самые низкие показатели у банков: "Траст" и Восточный Экспресс Банк.

Обработанные данные об удобстве расположения банкоматов и их количестве в г. Сыктывкаре представлены в рис. 8.

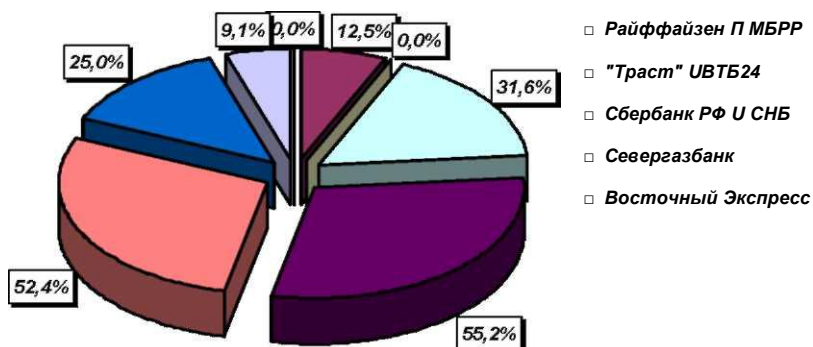


Рис. 8 Проценты удовлетворённости клиентов расположением банкоматов и их количеством

Таким образом, наибольший процент имеют Сбербанк РФ и Северный Народный Банк и ВТБ 24 (третья позиция, на 23,6% ниже, чем у лидера). Совершенно не удовлетворены по данному вопросу клиенты банков Траст и РайффайзенБанк.

Опросив население г. Сыктывкара об удобстве расположения офисов банков, мы увидели следующее (см. рис. 9).

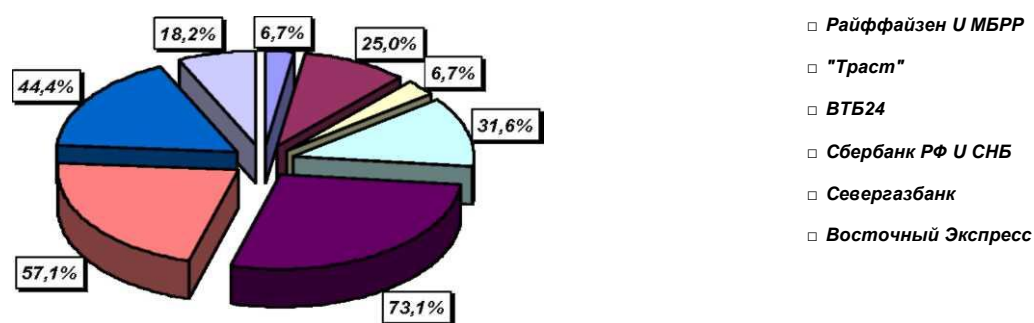


Рис. 9 Проценты удовлетворённости клиентов расположением офисов банка и их количеством

Наибольшие проценты удовлетворённости у Сбербанка РФ и Северного Народного Банка. ВТБ24 занимает четвёртую позицию. РайффайзенБанк и Национальный Банк "Траст" - аутсайдеры.

Как выяснилось в результате опроса и личных бесед с клиентами и персоналом банка ВТБ24, определяющим критерием в выборе банка для потенциальных клиентов является, прежде всего, его надёжность (т.е. клиенты должны чувствовать себя безопасно в отношениях с банковским учреждением).

Понимание, что есть "надёжность (безопасность)" банка у каждого человека своё: для одних - это банк с государственным участием в капитале, для других - банк со значительным опытом работы на рынке, для третьих - банк с положительной репутацией.

Нами было предложено 5 критериев, являющихся ключевыми при определении надёжности того или иного банка:

- 1) банк с прямым государственным участием в капитале или тесно с ним связанный;
- 2) банк со значительным опытом работы на рынке банковских услуг и положительной репутацией;
- 3) банк, работающий с иностранным капиталом;
- 4) банк, имеющий поступательную тенденцию развития (рост кредитных вложений и вложений в ценные бумаги; рост собственных средств банка; рост прибыли);
- 5) наличие отделений банка во множестве городов и населённых пунктов страны.

По данному вопросу нами было опрошено 192 человека (из которых 162 человека - клиенты ВТБ24 и 30 - сотрудники). В результате опроса мы получили следующую картину (см. рис. 10).

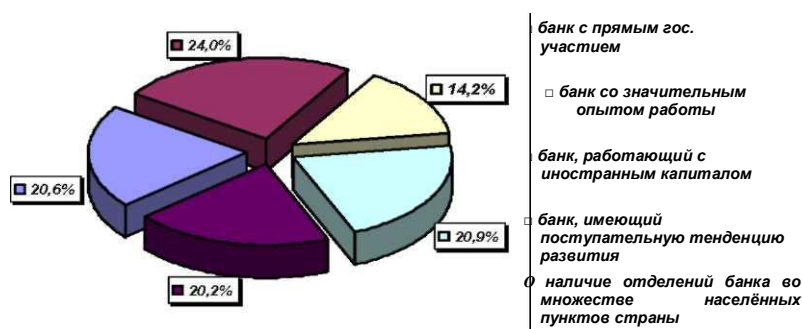


Рис. 10 Критерии, являющиеся наиболее важными при определении надёжности банковского учреждения

На основании ответов можно сделать следующие выводы. Прежде всего, следует отметить, что наиболее важным критерием при определении надёжности банка опрошенные указали только один критерий (самый предпочтительный) - банк с прямым государственным участием в капитале (13,5% всех опрошенных); банк со значительным опытом работы и положительной репутацией на рынке (12,1% всех опрошенных); банк, имеющий поступательную тенденцию развития (11,6% всех опрошенных).

На выбор банка для большинства потенциальных клиентов влияет не одна, а несколько причин. Но в итоге, самой главной причиной выбора банка люди считают надёжность. А самыми главными критериями, определяющими её считают:

- банк со значительным опытом работы и положительной репутацией на рынке (24,0%);
- банк, имеющий поступательную тенденцию развития (20,9%);
- банк с прямым государственным участием в капитале (20,6%).

Таким образом, на основании анализа можно заключить, что ВТБ24 является достаточно сильным конкурентом на рынке банковских услуг. Грамотная экономическая политика правления ВТБ24 обуславливает его успех на рынке финансовых услуг и роль второго после Сбербанка российского банка. Высоким позициям ВТБ24 в банковской сфере способствуют:

- разветвленная филиальная сеть, включающая более 500 отделений и дополнительных офисов;
- обилие выгодных коммерческих предложений для клиентов: от сказочных условий к реальным возможностям;
- возможность круглосуточного обслуживания на основе передовых телекоммуникационных технологии;
- постоянное развитие портфеля банковских предложений и внедрение новых технологий, обеспечивающих удобство и надежность услуг.

Данные принципы работы обеспечили банку ВТБ24 высокое доверие клиентов и признание в банковском сообществе.

Вместе с тем, следует отметить, что банк ВТБ 24 уступает первой тройке банков по критериям: 1) скорость обслуживания; 2) соблюдение заявленных сроков предоставления и оказания услуг; 3) количество офисов банка и удобство их расположения.

Список использованной литературы

1. Комков Н.И., Лазарев А.В. Многоуровневая структура и подходы к оценке экономической категории "конкурентоспособность" // Проблемы прогнозирования.- 2007.-№4.

2. Станковская И.К., Стрелец И.А. Экономическая теория: учебник. 3-е изд., испр. -М.: Эксмо, 2007. (Полный курс МВА).

А.А. Бирилло, магистрант

магистр факультета управления СыктГУ

А.А. Бирилло, магистрант

магистр факультета управления СыктГУ

(научный руководитель - А.И. Терентьев, к.э.н.,

доцент кафедры ГРУ СыктГУ)

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КОРМОВОЙ БАЗЫ, ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ КРОЛИКОВОДСТВА В РЕСПУБЛИКЕ КОМИ

Аннотация: В статье авторы обосновывают объективную необходимость развития кролиководства в Республике Коми. Также анализируются проблемы развития кормовой базы, организации производства и реализации продукции кролиководства в Республике Коми.

Ключевые слова: кормовая база, кормопроизводства, комбикорм, эффективность, кролиководческие производство, кролиководство.

В связи с трудными природными и экономическими условиями развития сельского хозяйства для Республики Коми неприемлем принцип самообеспечения продовольствием, однако производство основных продуктов питания, для которых имеются благоприятные условия, является в обозримой перспективе объективной необходимостью. Приоритет в развитии южной и центральной зон республики должен быть отдан сельскохозяйственному производству, интегрированному с лесным хозяйством и промыслами. Здесь наиболее интенсивно должна быть использована пашня и природные кормовые угодья. Для животноводства принципиально важное значение имеет обеспеченность кормами не только по кормовым единицам, но и по структуре и питательным веществам. Для каждого вида скота имеется своя специфика по структуре кормов в рационе.

Система кормопроизводства должна быть направлена на круглогодичное полк е и гарантированное обеспечение потребности отрасли животноводства основными видами кормов собственного производства при обязательном создании страхового фонда и на обеспечение полноценных рационов для каждого вида скота на определенном этапе содержания и развития. Корма должны содержать достаточное количество обменной энергии, быть сбалансированными по белку, другим питательным элементам. содержать достаточное количество витаминов.

Климатические условия северных регионов России, где пастбищное содержание скота ограничено 4-6 месяцев в году, производство комбикормов является объективной необходимостью. Для кролиководства отсутствует пастбищное содержание, и комбикорм используется круглый год. Создание кролиководства, как отрасль животноводства, имеет ряд преимуществ по сравнению со свиноводством, крупным рогатым скотом. Основным преимуществом является высокая плодовитость.

Практически всем известно выражение: «Размножаются, как кролики». В цифрах данное выражение, при использовании интенсивного метода содержания, выглядит следующим образом. Одна крольчиха способна принести в год до 7 окролов по 8 -10 крольчат в каждом, с учётом естественного падежа, ремонта и фертильности стада, это даёт порядка

45 кроликов, или 122 кг кроликов в живом весе, или 73 кг крольчатины в год с одной самки. Это самые высокие темпы роста в отрасли животноводства. Это во первых.

И во вторых. По витаминному и минеральному составу крольчатина превосходит почти все иные виды мяса, богато витаминами РР, С, В6 и В12. В мясе кролика присутствуют железо, фосфор, кобальт, калий, марганец, фтор. Одновременно крольчатина бедна солями натрия, что делает ее незаменимой в диетическом питании, а наличие лецитина и минимальное содержание холестерина — это уже профилактика атеросклероза. Благодаря всем этим свойствам кроличье мясо — одно из самых дорогих.

Не смотря на отличительные преимущества, кролиководство в России как отрасль животноводства отсутствует. На данный момент в России кролиководстве VI занимаются на промышленной основе только в ряде областей, таких как Пермский край, Республика Татарстан, Нижегородская область, Ленинградская область. 3 Республике Коми кроликов разводят в личных хозяйствах для собственного потребления и не регулярно. Это связано с отсутствием комбикормов, отвечающим необходимым требованиям и во вторых не достаточно развитой соответствующей ветеринарной службы. Кролики чрезвычайно подвержены заболеваниям, а это связано с условиями содержания и кормления.

Основным тормозом на пути повсеместного внедрения передовых импортных технологий разведения кроликов, является полное отсутствие кормовой базы, для создания нужного рациона и организации правильного питания кроликов.

Комбикорм для кроликов является основным видом питания в условиях современной механизированной фермы. Важность подбора комбикорма оптимального состава на 70% определяет успех и эффективность работы кролиководческой фермы.

На данный момент в России нет ни одного комбикормового завода, производящего гранулированный полнорационный комбикорм для кроликов. Это обстоятельство серьёзнейшим образом тормозит развитие промышленного кролиководства в России.

Для кормления кроликов используются гранулированные комбикорма и сено (разнотравье)- Ориентировочный состав кормов: гранул, %: ячмень - 30, горох - 8, премиксы - 1,5, овёс - 25, отруби - 4, шрот - 20, мел - 1, пшеница- 10, соя - 0,5. Расход кормов на 1 голову молодняка с суточного до 120 дневного возраста составляет 14 - 15 кг.

Основные корма кроликов:

- зеленые (травы, ботва корнеплодов, листья капусты, подсолнечника, топинамбура, стебли и листья кукурузы);
- сочные (корнеплоды, отходы бахчевых культур и садоводства, силос);
- грубые (сено, солома, веточный корм);
- концентрированный (фуражное зерно ячменя, овса, пшеницы, кукурузы, бобовых и их отходы: отруби, жмых, шроты, комбикорм):
 - гранулированные (травяная мука, жмых, зерновые отходы, мясокостная или рыбная мука и микроэлементы);
 - минеральные (соль, мел, костная мука).

Для производства гранулированного комбикорма для кроликов необходимы: отруби пшеничные, овес, ячмень, кукуруза, жмых подсолнечника, шрот подсолнечника, травяная мука, мука рыбная, известняковая мука, шрот соевый, премикс. угль - минеральный связывающий, фосфат дифторированный, соль поваренная. Кроме того в состав гранулированного комбикорма обязательно добавляются биоактивные вещества из расчета на 1 кг комбикорма не менее:

М§ - 100 мл., Мп -50 мг., А-6.00 мг., В1 -2.00 мг., В6-2.0 м., Ре-80 мг., Си-10 мг., Дз-1.00мг., В2-3.00мг., В12-0.03мг., Со -1 мг., /Л; -70 мг., ВС -3.0 мг., ВЗ-2С.00мг., Е - 50.00мг., Зе-0.2 мг.,Кз-1.00 мг., У -2.00 мг., В5 -35.00мг., Н -0.2мг

Исходными данными для расчета производства комбикормов, является количество выращиваемых кроликов и суточное потребление кормов кроликом. Поскольку данных переписи поголовья кроликов в республике отсутствует, расчет производства комбикормов определяется через мощность мини завода. Мощность комбикормового мини завода определяется производительностью ведущего оборудования. Выпускаются несколько модификаций технологического оборудования для производства комбикормов с различной часовой производительностью. Минимальная часовая производительность смесителя - .5 л. час., максимальная 5 тн./час. Проектная мощность мини завода при часовой производительности 5 тонн в час составит 4? 800 тонн в год. Учитывая факторы производства, режим работы, в течении первых двух лет эксплуатации оборудования . фактическая, реальная используемая мощность, позволю произвести 10080 тонн кормов в год. Такое производство кормов позволит обеспечить более 1800 голов кроликов в течении всего года кормления.

Мини завод с такой производительностью потребует на строительство здания, приобретение оборудования, его установку 5873 4 тыс. рублей. Затраты на сырье, материалы, кормовые добавки и т.д., то есть оборотных средств для производства комбикорма потребуется около 7,2 млн. рублей ежемесячно. Для организации кормопроизводства необходимы единовременные вложения в размере 13 млн. руб. Эффективность производства, кормов мини заводом рассчитаем по данным, представленным в таблице №1.

Таблица №1

Прогнозный расчет отчета о прибылях и убытках производства комбикормов на мини заводе

Показатели	На выпуск продукции тыс. руб.	На единицу продукции кг. руб.
Производство кормов в натуральном выражении тыс. тн.	10080	-
Выручка (объем реализации) тыс. тонн	10080000	10.0
Переменные затраты	86173.9	8,549
Маржинальная прибыль	14626.1	1,451
Постоянные расходы	1376.6	0,1366
Прибыль от продаж	13249.5	1.3144

Из данных таблицы видно, что при продажной цене 1 кг. комбикормов по 10 руб., себестоимость производства составляет 8,6856 руб. и прибыль с 1 кг. комбикорма составляет 1,3144 рублей. Рентабельность производства 1 кг. корма составляет 15,13%, что превышает уровень рентабельности других отраслей сельского хозяйства.

Чрезвычайно важно, особенно на начальной стадии запуска производства, определить вероятность производственного риска, то есть возможность оказать: я банкротом. Поскольку на данный период времени на рынке производства и реализации комбикорма для кроликов нет конкурентов, то возможность оказать, я платежеспособным будет зависеть только от менеджеров данного мини завода, от их организованности, компетентности, знания рынка и т. д.

На основании таблицы степень вероятности производственного риска определяется следующим образом.

Определяем точку безубыточности по формуле:

Постоянные расходы

Тб/у - _____ =

Цена единицы продукции- переменные затраты на ед. продукции

= $\frac{1326600}{10.0 - 8.549}$ = 914266кг= 914,3 тонн.

10.0-8.549

Точка безубыточности показывает, что при объеме производства 914.3 мини завод будет работать на окупаемости затрат без прибыли.

При соблюдении жесткой плановой дисциплины (своевременность проведения плановых предупредительных ремонтов, обеспечения запасов сырья и т.д.) объем производства кормов в натуральном выражении не должен быть меньше запланированного. Тогда порог безубыточности составит 10080 тыс. тн. - 914,7 тыс.тн. = 9165.7 тыс. тн.

На основании порога безубыточности определяется вероятность успешной производственной деятельности. Вероятность получения прибыли от производственной деятельности составляет $(9165,7 - 10080) = 0,9093\%$. Соответственно уровень производственного риска равен $1.0 - 0,9903 = 0.0907\%$.

Проведенные расчеты точки безубыточности, порога безопасности, свидетельствуют об экономической эффективности создания мини завода по производству кормов для кролиководства. Размер прибыли от продаж значительно превышает сумму единовременных затрат на строительство мини завода. Они окупаются в течении 5 месяцев функционирования предприятия.

Выводы: Необходимость создания предприятия по производству комбикормов для животноводства (крупно рогатого скота, свиноводства, кролиководства, овцеводства) не вызывает сомнения. Экономическая эффективность производства комбикормов подтверждается соответствующими расчетами. Но все это может остаться только как перспективный проект, если при организации создания мини завода, предпринимателю не будет оказана реальная помощь со стороны республиканских и особенно

муниципальных органов управления. Их помощь заключается в выделении земельного участка под строительство производственного цеха и складов для сырья и готовой продукции. Оказать помощь в обустройстве участка коммуникациями (электро, водоснабжении, водоотведении, льготные ставки кредита и т.д.) Именно в решении этих вопросов муниципальные органы создают бюрократические барьеры для развития малого бизнеса на местах.

Одной из важнейших задач, которую предстоит решить нашей стране при формировании развитой аграрной экономики, является достижение продовольственной безопасности путем повышения конкурентоспособности отечественной и импортозамещения зарубежной продукции. Поэтому одним из наиболее актуальных направлений агроэкономических исследований является поиск и выявление закономерностей, связанных с методологическими, методическими основами и практическими подходами формирования агробизнеса и повышения эффективности его функционирования в современных условиях.

Кролиководство является одной из наиболее интенсивных отраслей животноводства, потенциал которой в современных условиях используется лишь незначительно. Современному отечественному кролиководческому бизнесу необходимо не только возродить (систем) кооперационных и контрактационных связей, но и создать институты, формы и методы организационно-экономического и финансового, межотраслевого и внутриотраслевого взаимодействия, которые должны позволить повысить конкурентоспособность его продукции и, как следствие, вытеснить импортную продукцию кролиководства с отечественного рынка.

В настоящее время недостаточно изучены проблемы функционирования регионального рынка крольчатины, а также конкретные практические меры, способствующие развитию и регулированию кролиководства, повышению экономической эффективности производства, переработки и реализации кролиководческой продукции. Эти обстоятельства обуславливают необходимость дальнейших исследований по выше перечисленным проблемам.

Организация любого производства сталкивается с целым рядом проблем различного характера, такими как организационные, технические, финансовые, экологические, информационные и т.д.

Не смотря на существующую нормативно-законодательную базу, которая регулирует взаимоотношения между различными субъектами и уровнями управленческих структур; в реальной действительности многие положения законодательных актов не исполняются в силу различных причин.

Для того чтобы создать предприятие (ферму, хозяйственную структуру) необходимо решить целый ряд задач по обеспечению материально-техническими ресурсами и отведению участка земли под строительство.

На первоначальном этапе - выделение в аренду земельного участка для организации бизнеса, сталкиваемся с рядом требований со стороны санитарно-эпидемиологического и пожарного надзора, которые заключаются в соблюдении санитарных границ. В связи с этим строительство кролиководческих ферм

возможно только в пригороде крупных населенных пунктов. При этом вблизи этих объектов должны быть линии электропередач, желательна магистральный водопровод и канализация.

Для организации кролиководческого производства необходимо осуществлять взаимодействие с разного рода предприятиями:

1. предприятиями топливно-энергетического комплекса, благодаря которым будут решаться проблемы энергообеспечения и электрофикации;

2. кормопроизводящими и кормообеспечивающими предприятиями, которые позволят на первоначальном этапе решить проблему обеспечения кормами. Учитывая отдаленность Республики Коми от основных аграрных регионов России и высокие затраты на доставку кормов, а главное, отсутствие специализированных кормов для кроликов целесообразно организовать комбикормовое производство непосредственно на месте их потребления;

3. предприятиями, производителями средств производства для ферм, цехов по выделке шкурок и пошиву меховых изделий;

4. агроснабженческими предприятиями, благодаря взаимодействию с которыми можно решить проблему обеспечения сырьем для производства собственных комбикормов;

лизинговыми компаниями, благодаря которым на первоначальном этапе можно решить ряд проблем по техническому обеспечению производства:

5. предприятиями агротехсервиса, в результате взаимодействия с которыми будут решаться задачи технического обслуживания оборудования.

В процессе организации производства необходимо создать сектор менеджмента (управления кадрами), который в свою очередь будет управлять производственным сектором, контролирующим различные виды товарного производства: мясо кроликов, шкурки кроликов, пух кроликов, племенной молодняк и другую продукцию.

Проблема кадров всегда существовала, и тем более она актуальна в аграрном секторе. Решение этой проблемы предусматривается за счет программ обучения кадров на базе научно-исследовательского института звероводства и кролиководства.

Не возможно представить себе структуру кролиководческого бизнеса без сектора переработки. А в этом секторе и заготовка кролиководческой продукции, процесс которой связан с определенными сложностями по доставке, хранению и переработке, и производство мясной продукции, и производство фетровых изделий, пошив меховых изделий и выделка шкурок, а также производство мясокостной муки, клея и другой побочной продукции.

Во многом успешность функционально-организационной структуры кролиководческого бизнеса зависит от организации работы сектора маркетинга, основной проблемой которого является недостаточная изученность регионального потребительского рынка.

Для того что бы конечный потребитель получил продукцию кролиководства е л а должна быть реализована через ряд каналов, а именно:

1. мелкооптовые и специализированные рынки.
2. местные рынки и базары,
3. сеть фирменных магазинов.
4. предприятия общественного питания.
5. продовольственные магазины.
6. иные каналы реализации продукции кролиководства.

Все эти каналы сбыта требуют определенных организационных, временных и финансовых затрат

Самой большой проблемой в организации любого бизнеса является привлечение финансовых ресурсов. На сегодняшний день эта проблема отчасти решается за счет погашения бюджетом всех уровней 2/3 ставки по кредиту.

Таким образом, на основании обобщенного анализа можно констатировать, что кролиководство может улучшить положение сельских и городских жителей Республике Коми, имеющих загородные земельные наделы в материальном и даже в социально-психологическом аспекте, но для достижения результатов необходимо создать оптимальные условия для рентабельного производства крольчатины в хозяйствах различных форм

собственности, что в свою очередь возможно только при оптимизации ряда выше указанных проблем на основе применения комплексных решений.

Начиная от популяризации и производства доступных конструкций для содержания животных и птицы, и заканчивая убоем и реализацией готовой продукции с минимизацией трудозатрат всех технологических процессов на основе применения высоко оборудования и адаптированных методов, разрабатываемых по аналогиям опыта применения промышленных технологий

Успех же именно в сфере кролиководства напрямую зависит от оптимизации взаимодействий всей цепочки технологических процессов, а главное - от профессионализма кролиководов. Это наглядно доказано на практике в странах с развитым кролиководством. Тот, кто хорошо изучил методы разведения, кто наблюдателен, вдумчив и аккуратен, кто в технологии не признает мелочей, гот е имеет особых проблем и разочарований при содержания кроликов. А учиться всегда лучше на ошибках других...

Говоря о фермерах и зачисляя в них все хозяйства населения, тем самым добавляют к 2% крестьянских хозяйств в валовой продукции сельского хозяйства около 44% продукции других форм хозяйствования населения и к 279 тысячам владельцев крестьянских хозяйств (по России) еще добавляют 38 миллионов семей имеющих садово-огородные участки и ведущих личное подсобное хозяйство.

Таким образом, крестьянскому сектор в аграрной экономике придается на порядок завышенная весомость и значимость, чем она в действительности имеет место быть. И это происходит за счёт подчеркивания несущественности различий между ним и личными подсобными хозяйствами. То есть, чисто терминологическим путем обеспечивается «всеобщая фермеризация» и снимается проблема дальнейшего роста крестьянских -фермерских хозяйств.

И нередко все перечисленные формы селения хозяйства именуется, общим понятием - «подсобные хозяйства населения», что нельзя признать обоснованным. Поэтому в настоящее время село, да и сельскохозяйственный сектор в целом по стране переживает системный кризис, основными проявлениями которого являются:

5. кризис сельского хозяйства и прежде всего, низкая конкурентоспособность и высокие издержки аграрного производства в различных климатических зонах;

- обнищание большей части населения и в частности сельских жителей, плюс высокая безработица в различных секторах экономики на фоне мирового кризиса:

6. снижение генетического потенциала животных и сельскохозяйственных культур, почвенного плодородия, частичная утрата исторически освоенных агроландшафтов;

7. снижение качества сельской жизненной среды, благоустройства территорий, состояние сферы услуг и тем самым привлекательности работы в сельском хозяйстве.

Очевидно, что уже сегодня крайне необходимо принимать меры для устойчивого развития села, которое должно устранить перечисленные негативные факторы и тем самым обеспечить экономический рост и повышение качества жизни населения создавая основу продовольственной безопасности нашей страны.

*Л.С.Бусыгина, студентка V курса факультета
управления СыктГУ, 450 группа (научныйруководитель
- А.П. Шихвердиев, д.э.н, проф., академик РАЕН, зав.
кафедрой экономической теории и корпоративного
управления СыктГУ)*

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ ЗА СЧЕТ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «АЙ ПИ-ФИНАНС»

Аннотация: В данной статье рассматривается действие современной системы стратегического планирования, сущность, классификация, ее проблемы и пути совершенствования, а также взаимосвязь с корпоративным управлением.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое планирование, эффективность управления, цель стратегического планирования, сбалансированная система показателей, матрица SWOT- анализа.

Каждое общество всегда стоит перед выбором вариантов развития. Сложность реальных экономических процессов, их противоречивость и неоднозначность в рамках переходной экономики, создают значительные трудности для выбора направления экономической политики, отвечающих прогрессивной тенденции развития общества.

В условиях построения в Российской Федерации развитой рыночно - ориентированной экономики значение глубоко проработанных и сбалансированных планов на всех иерархических уровнях управления предприятием, фирмой не только не уменьшается (по сравнению с централизованно-плановой экономикой), но и значительно возрастает. [2, с.27]

Анализ развития современного общества позволяет обоснованно утверждать, что высокая динамичность развития экономики в существенной степени обусловлена совершенствованием системы планирования на всех уровнях. В условиях рыночных отношений планирование является одним из важнейших экономических регуляторов деятельности фирмы и экономики в целом. От того насколько правильно построена система планирования, в том числе и стратегического, зависит эффективное функционирование всего народного хозяйства.

Актуальность стратегического управления состоит в том, что никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности. В прошлом многие предприятия могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования трудовых ресурсов в текущей действительности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала, в текущей действительности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию предприятия к быстроменяющимся условиям ведения бизнеса. [1, с.24]

Цель данного исследования - на основе комплексного анализа общих принципов и экономических законов построения системы стратегического планирования выявить и обосновать основные финансово-экономические аспекты функционирования существующей системы планирования в рамках ООО «Ай Пи-Финанс».

Данная цель обусловила постановку следующих задач:

- определить сущность и теоретические принципы построения системы стратегического планирования на предприятии;
- выявить характер взаимосвязи между стратегическим планированием и основными элементами системы корпоративного управления;
- проанализировать состояние стратегического планирования в ООО «Ай Пи-Финанс», выявить слабые и сильные стороны данного предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды;
- выявить и обосновать основные пути повышения эффективности управления ООО «Ай Пи-Финанс» в рамках реализации стратегии развития компании. [5, с.79]

Методологическую и теоретическую основу данной работы составляют основные положения, содержащиеся в публикациях отечественных и зарубежных ученых-экономистов. А также материалы периодической печати, которые использовались в комплексе с другими документами.

В настоящее время стратегическое управление охватывает все основные функции и подразделения организации: производство, закупки, финансы, маркетинг, управление трудовыми ресурсами, научные исследования и разработки. [4]

В этом смысле планирование в зарубежных компаниях представляет собой многоэтапный системный процесс с реализацией стратегических замыслов в виде комплекса конкретных действий. Стратегическое видение перспектив развития предприятия количественно детализируется в планах, называемых бюджетами. При этом считается, что стратегия и бюджет должны накладываться друг на друга.

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, анализ внешней и внутренней среды компании, изучение альтернатив развития, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться

поставленных задач, непрерывный контроль над ходом выполнения стратегии, оценку результатов и план корректирующих действий.

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами.

Цель стратегического планирования - дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период. [6, с. 17]

Эффективность - это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов, т.е. результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, - это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

В рамках современной теории и практики управления существует множество методик интеграции элементов стратегического планирования в систему управления компанией. Среди них можно выделить следующие:

- Система сбалансированных показателей (ССП);
- Построение матрицы SWOT-анализа.

Одним из современных методов стратегического управления является построение системы сбалансированных показателей (ССП). Система сбалансированных показателей -инструмент стратегического управления, который позволяет «связать» стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности.

Применяемый анализ среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями.

Соединение матрицы SWOT-анализа с СПП позволяет получить целостную систему стратегического планирования. SWOT-анализ определяет критические факторы успеха, которые можно использовать при идентификации различных аспектов СПП. [8]

Построение эффективной подсистемы стратегического планирования, интегрированной в систему управления, - одна из ключевых и приоритетных задач для компаний, желающих повысить эффективность своего бизнеса и прочно укрепиться как на внутреннем, так и внешнем рынках. Для ее решения необходимо грамотно определить стратегию развития предприятия и ключевые показатели деятельности, на основе которых будут приниматься управленческие решения. На практике эффективность управления можно измерить как общими показателями, характеризующими работу фирмы (производительность труда, прибыльность, рост объемов производства и проч.), так и специфическими (экономия затрат за счет упорядочения потоков информации, снижения доли менеджеров в составе персонала, уменьшения числа уровней управления и т.п.). Стратегическое планирование, в свою очередь, опирается на выше перечисленные показатели и определяет их положительную динамику за счет внедрения таких методов стратегического управления, как сбалансированная система показателей и матрица SWOT - анализа.

Согласование и фиксация в рамках корпоративного плана различных, в том числе коммерческих и некоммерческих задач, способны сыграть многогранную роль в системе корпоративного управления предприятием.

Во-первых, корпоративные планы, доводимые до сведения общественности, должны внести позитивный вклад во взаимоотношения компании и органов государственной власти. Очевидно, что доступность информации об этих планах предполагает определенный компромисс между подотчетностью общества и коммерческой конфиденциальностью.

Во-вторых, корпоративные планы позволяют придать большую упорядоченность отношениям компании с органами государственной власти. Фиксация корпоративных планов в договорах между этими сторонами

затруднит неоправданное вмешательство государства в принятие решений в компаниях с государственным участием.

В-третьих, корпоративные планы - один из инструментов формирования и реализации отраслевых стратегий развития.

В-четвертых, корпоративный план - это средство выявления и фиксации взаимоприемлемых для разных акционеров решений. Такой план, раскрывающий как социальные функции компании, так и ее финансовые показатели на перспективу - информативный ориентир для частных инвесторов. [9, с. 65]

И, наконец, в-пятых, разработка корпоративных планов является серьезным поводом к формированию согласованной позиции федеральной и региональной властей в отношении конкретной компании.

Представленное значение корпоративных планов для совершенствования корпоративного управления - еще один аргумент в пользу усиления стратегической ориентации экономического развития и активизации промышленной политики.

В настоящее время складывается такая тенденция, как внедрение стратегического планирования не только на федеральном уровне, но и на региональном. Это объясняется появлением для Республики Коми и России в целом таких важных документов, как «Стратегия экономического и социального развития Республики Коми на период до 2020 года» и «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года».

Реализация основных задач Стратегий позволит обеспечить активизацию всех факторов, создающих условия для повышения уровня и качества жизни населения Республики Коми и Российской Федерации на основе устойчивого развития экономики республики и достижения поставленных целей.

Необходимо также отметить, что любую выбранную стратегию надо корректировать в зависимости от результатов деятельности, стратегические решения - глубоко продумывать и хорошо обосновывать, а действия - детально планировать.

В практике компании, которые занимают малую долю на рынке, используют обычно такие элементы стратегического планирования, как миссия фирмы и постановка целей, а для более эффективного функционирования компаний, как показывает опыт, необходимо внедрять уже проверенные на практике и зарекомендовавшие себя с положительной стороны такие элементы как ССП и матрица SWOT-анализа. [10]

Проведя анализ в компании ООО «Ай Пи-Финанс», были сделаны такие выводы, компания ООО «Ай Пи-Финанс» использует только такие элементы стратегического планирования, как миссия и постановка целей, но для эффективного функционирования необходимо внедрить такие элементы, как сбалансированная система показателей и SWOT анализ. А также для компании разработан план мероприятий по развитию ООО «Ай Пи-Финанс» за счет открытия нового структурного подразделения в г. Ухте Республики Коми. Стратегия развития компании на 2015 год предполагает открытие нового офиса в городе Ухта республики Коми, что позволит увеличить клиентскую базу в выбранном районе (Ухта, Сосногорск), в свою очередь расширение повлияет на рост валовых объемов реализации компании.

В 2015 г. по сравнению с 2010 г. планируется рост объемов выручки, увеличение себестоимости в абсолютных показателях. Плановое увеличение чистой прибыли планируется за счет создания нового структурного подразделения. Доля чистой прибыли от нового филиала в структуре общей ЧП составляет 28,32%. Увеличение рентабельности продаж на 3,2 %.

Таким образом, стратегическое планирование определяет перспективное направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных перед организацией долгосрочных целей.

Построение эффективной подсистемы стратегического планирования, интегрированной в систему управления, - одна из ключевых и приоритетных задач для компаний, желающих повысить эффективность своего бизнеса и прочно укрепиться как на внутреннем, так и внешнем рынках. Для ее решения необходимо грамотно определить стратегию развития предприятия и ключевые показатели деятельности, на основе которых будут приниматься управленческие решения.

Внедрение стратегического планирования в систему корпоративного управления позволяет повысить уровень управления в компании, тем самым обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, эксплуатация которого будет являться залогом долгосрочного и результативного существования и развития организации. Стратегическое планирование даст возможность акционерам и менеджменту компаний

определился с направлением и темпом развития бизнеса, а также задаст перспективные направления развития предприятия, определяет основные виды его деятельности, позволяет увязать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность. Кроме того, разработка и применение инновационных методов и технологий при реализации данного проекта позволит создать новые рабочие места.

Список использованной литературы

1. Авраменко, Н.Г. Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - №6.
2. Бобылева, А.З. О трактовке некоторых ключевых понятий в области корпоративного управления, экономики и финансов //Вестник Московского университета: управление.- 2008. - №2.
3. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учеб. 3-е изд., - М.: Экономистъ, 2006. - 528с.
4. Герчикова, И.Н. Менеджмент = Management: учеб. пособие для студентов вузов. -6-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 499 с.
5. Дементьев, В. Корпоративные планы как инструмент корпоративного управления в компаниях с государственным участием //Проблемы теории и практики управления. - 2007. - №8.
6. Капустин, А. Стратегия успешного бизнеса в 2010 году // Генеральный директор. - 2010. - № 3. -С 67.
7. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства РФ [принят. 17 ноября 2008 г. N 1662-р]. Режим доступа: http://www.koet.syktso.ru/download/concepcia_2020.zip
8. Стратегия экономического и социального развития Республики Коми на период до 2020 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.koet.syktso.ru/download/strategiyaRK.zip>
9. Тимофеев, Д.В. Системный подход к разработке стратегических планов в условиях активной инновационной деятельности //Менеджмент в России и за рубежом. - 2008.- №5.
10. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: учеб. 5 -е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М, 2002.- 314 с.

К.Г. Васькевич, студентка IV курса факультет управления СыктГУ, 440 группа
П.В. Ивашкевич, студент V курса факультета информационных систем и технологий СыктГУ, 157 группа
(научный руководитель - А.П. Шихвердиев, д.э.н, проф., академик РАЕН, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления СыктГУ)

РЕАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЧЕРЕЗ ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПАРТНЕРСТВО (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ КОМИ)

Аннотация: В статье рассматривается всесторонне понятие и роль социальной ответственности в современном обществе. Анализируется система социальной ответственности бизнеса в Республике Коми, и определяются основные меры совершенствования управления социальной ответственности в Российской Федерации.

Ключевые слова: корпоративное управление, социальная ответственность бизнеса, частно-государственное партнерство, социальная отчетность, социальные программы.

Большой интерес к социальной ответственности бизнеса в последнее время объясняется двумя причинами. Первая заключается в том, что социально ответственное поведение является одной из сторон корпоративного управления. Вторая обусловлена все возрастающим вниманием государства к данному вопросу. Это проявилось и в том, что «крупные компании должны участвовать в формировании предварительного заказа» на различные технические замыслы, которые можно будет реализовать в бизнес - инкубаторах как следует из президентского послания Федеральному собранию.[4]

По распоряжению ФКЦБ от 4 апреля 2002 года «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения» в статье 4.12. **социальная ответственность** - это соблюдение стандартов качества продукции; норм экологической безопасности; осознание обществом необходимости разработки и внедрения новых технологий, улучшения условий труда.[3]

Необходимо осветить статью, в которой говорится о национальном рейтинге корпоративного управления «Рид - Эксперт РА», она представляет собой интегральную оценку:

- **Права акционеров** (реализация права собственности, права на участие в управлении обществом, на получение доли в прибыли, уровень рисков нарушения прав, наличие дополнительных обязательств общества по защите прав акционеров).

- **Деятельность органов управления и контроля** (состав и деятельность совета директоров и исполнительных органов, система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью, взаимодействие между органами управления и контроля).

- **Раскрытие информации** (уровень раскрытия нефинансовой и финансовой информации, общая дисциплина раскрытия информации, равнодоступность информации).

- **Соблюдение интересов и иных заинтересованных сторон и корпоративная социальная ответственность** (политика социальной ответственности и учета интересов иных заинтересованных групп, трудовые конфликты, социальные проекты для персонала и

Развитие государственно-частного партнерства играет очень важную роль оно позволяет получить каждой из сторон-участников определенные выгоды. Благодаря развитию корректируются приоритеты государственной экономической политики, снижаются затраты, растет инновационная культура и гибкость управления. Частный бизнес посредством расширения сотрудничества с государством добивается снижения рисков, получает доступ к инновационным идеям, уникальным технологиям и современному оборудованию. Вместе с тем, нет полной уверенности в том, что государственные инвестиции в России будут эффективными в долгосрочной перспективе.

В рамках российской модели ответственности предпринимательского сообщества перед обществом выделяют четыре варианта взаимодействия государства и бизнеса:

1. «добровольно принудительная благотворительность», предполагающая диктат власти, препятствующий росту эффективности корпоративных программ повышения качества и государственного и муниципального управления;

2. «торг», в рамках которого социальная ответственность понимается как инструмент политических манипуляций, давления сторон друг на друга;

3. «город-комбинат», предполагающий диктат бизнеса, невыгодный, однако, самому бизнесу. Вследствие неэффективной социальной политики государства корпорация вынуждена выполнять компенсирующую функцию, подчиняя интересам производства отрасли социальной сферы;

4. «социальное партнерство», или совместное определение приоритетов социальной политики и тех областей, в которых бизнес может принять активное участие.

При этом в объединении ресурсов и профессиональной экспертизы каждого из секторов видится наиболее оптимальный способ решения социальных задач.[5, с. 50-51]

Повышение социальной ответственности бизнеса надо начинать с регионального уровня. Рассмотрим это на примере Республики Коми.

Поскольку в последние годы в Республике Коми, как и в Российской Федерации, в целом, произошли существенные изменения, которые описаны в «Стратегии развития Республики Коми 2020», затронувшие принципы управления социальной сферой, то совершенно необходимо научное осмысление роли бизнеса в

социальной политике, понимаемой как взаимоотношение социальных групп в ходе сохранения и изменения их положения в обществе.[8]

На сегодняшний день система социальной ответственности республики представлена тремя крупными блоками: социальным партнерством, сложившимся механизмом взаимодействия Правительства РК с крупными компаниями региона и благотворительностью.

В структуре экономики Республики Коми преобладают крупный капитал и вертикально интегрированные компании, экономическое поведение которых изначально носит экстерриториальный характер и формируется в головных офисах. Поэтому Правительству РК приходится проводить специальную работу по согласованию с высшим руководством компаний правил их деятельности в конкретных районах и городах, в том числе в области налоговой и социальной политики. Это выражается в соглашениях, где оговариваются основные направления деятельности компаний на территории республики, вопросы пополнения бюджетов, развития инженерной и социальной инфраструктуры, помощи в сохранении и создании новых рабочих мест. Следовательно, как будут построены взаимоотношения с крупными компаниями, акционерными обществами, предприятиями, во многом зависит не только экономическое развитие Республики Коми, но и своевременное решение социальных вопросов. [6, с. 315]

Учитывая подходы и специфику экономики Республики Коми, приоритетами социальной ответственности бизнеса в регионе должны стать: концентрация усилий государства и бизнеса, направленная на преодоление территориальной дифференциации, а значит, выравнивание развития муниципальных образований, что соответствует и решению проблем бедности; содействие подготовке рабочих кадров и специалистов; поддержка системных проектов, решающих долгосрочные перспективные задачи развития: выплата заработной платы не ниже прожиточного минимума; определение фиксированного процента от дохода предприятия на социальную защиту работников.

На примере Республики Коми мы видим, что государственно - частное партнерство необходимо для осуществления надлежащего уровня корпоративно социальной ответственности. Важно развивать социальное партнерство именно в регионах, так как это способствует развитию социальной ответственности страны. Так как на основе благоприятного сотрудничества можно повысить капитализацию компании, увеличить финансовые возможности бизнеса, в том числе для социальных мероприятий.

Без оценки эффективности социальной ответственности бизнеса не смогут быть выявлены ошибки и пути дальнейшего развития компании. Важно соблюдение всех стандартов, ведение отчетности и использование необходимых инструментов социальной политики.

В целях определения уровня корпоративной социальной ответственности в Республике Коми было проведено исследование на основе концепции заинтересованных лиц. Выработка компаний осуществлялась из всех членов Торгово-промышленной палаты, в которую на начало 2007 года входило 201 предприятие, из которых было исследовано 49 компаний.

Это исследование включало этапы:

I. Определение заинтересованных сторон. В результате были выделены 11 заинтересованных сторон, каждая из которых имеет набор интересов, в большинстве своем противоположных получению наибольшей прибыли в краткосрочном периоде.

II. Уровень влияния заинтересованных сторон на компанию. На этом этапе наибольшее влияние на компанию оказывают собственники и потребители.

III. Оценка взаимного влияния компаний и заинтересованных сторон. В результате сравнения объема влияния можно сказать, что компании влияют больше по отношению влияния заинтересованных сторон только на работников и бизнес-партнеров.

IV. Уровень взаимной ответственности компании перед заинтересованными сторонами и перед компанией.

В результате этапов исследования выделились 3 группы, которые распределены по уровню ответственности перед заинтересованными сторонами.

Минимальный объем ответственности, определенный как исполнение требований законодательства имеют 41% компаний из выборки (группа D). Повышенной ответственностью к ключевым стейкхолдерам обладают 34% компаний (группа C). Повышенной ответственностью перед всеми заинтересованными

сторонами, делающими вклад в достижение цели компании, обладают 23% компаний (группа В), еще 2% компаний несет социальную ответственность перед всеми заинтересованными лицами (группа А).

В результате проведенного исследования, сделаны следующие выводы: социальная ответственность это не столько добровольный вклад в улучшение общественного благосостояния, сколько инструмент повышения конкурентоспособности при взаимодействии с ключевыми заинтересованными сторонами.[9]

Также было проведено исследование по определению уровня корпоративной социальной ответственности, были определены факторы ее эффективности компаниях

Республики Коми и значению эффективности взаимодействия каждой компании с 11 группами заинтересованных лиц.

В результате было выявлено, что у Республики Коми наиболее низкий уровень эффективности корпоративного управления в акционерных обществах, и наиболее высокое значение «эгоизма» компаний зафиксированы в отношении к работникам и бизнес партнерами и СМИ, что характерно для развивающихся стран. Детальный анализ взаимоотношений с работниками показал, что, несмотря на большой вклад последних в достижении цели организации (получение прибыли). Компании не желают проявлять соответствующую ответственность по отношению к ним. Это проявляется в невыгодных для работников положениях трудовых договоров, легкой заменяемости большинства работников, сложностях функционирования в условиях кризиса, неравномерности развития качества трудовых ресурсов и несбалансированность спроса и предложения на региональном уровне.

В Республике Коми средний уровень эффективности взаимоотношений бизнеса и общества. В результате авторы пришли к выводу, что заинтересованные лица также имеют средний уровень ответственности по отношению к бизнесу, что подтверждает гипотезу о равномерности развития бизнеса и общества [11, с. 46, 48]

Также при ведении надлежащего уровня корпоративной социальной ответственности необходимо вести социальную отчетность и осуществлять социальные программы.

Социальный отчет позволяет компаниям не только представить в консолидированном виде информацию о своих приоритетных социальных программах, но и довести ее до сведения широкого круга заинтересованных в деятельности компании сторон. Тем самым, он представляет собой инструмент коммуникации социальной ответственности компании.

Во-первых, он действует как рекламная акция, приводя к улучшению репутации компании в глазах общества, что, в конечном счете, стимулирует спрос на товары гораздо существеннее, чем традиционные рекламные кампании, навязывающие потребителю какой-либо продукт, потому что профессионально представленный отчет о помощи конкретным людям имеет гораздо больший публичный эффект.

Во-вторых, компания, которая регулярно сообщает о своих социальных проектах, наверняка будет получать "встречные" предложения от общественных организаций и благотворительных фондов, которые позволят ей отобрать те идеи и программы, которые принесут максимальный совокупный результат — как для общества, так и для самой компании.

Наконец, регулярная подготовка и публикация социальной отчетности повысит оценку компании в глазах акционеров и инвесторов, которые будут лучше представлять себе направления расходов и видеть более эффективное использование ресурсов компании (конечно, если только компания не просто тратит деньги на множество мелких программ, а реализует принцип социально-значимых направлений в своей общественной деятельности). [7, с. 72]

Таким образом, социальная отчетность будет и способствовать улучшению имиджа компании, и делать ее более прозрачной с точки зрения финансовых потоков. Эти идеи нашли отражение в концепции "тройственной базовой отчетности" (Triple Bottom Line Reporting), которая требует от компаний полного и достоверного раскрытия информации о финансовом положении и деловой стратегии (финансовый отчет), участия компании в решении общественных проблем (социальный отчет) и защите окружающей среды (экологический отчет). Все больше общественных организаций и межгосударственных структур склоняются к тому, что для всесторонней оценки компаний необходимо именно такое сочетание раскрытия информации.

Также необходимо осуществление корпоративных социальных программ, как и любая другая управленческая деятельность, требуют налаженной системы управления.

Многие компании Республики Коми реализуют социальные программы. Например, ОАО «СУАЛ - ХОЛДИНГ» осуществляет такие социальные программы: развитие персонала и профессиональная подготовка. Для выявления и развития лучших специалистов компании организовываются научно-практические конференции, семинары, тренинги; охрана здоровья персонала: поддержка спорта. Оздоровление работников предприятия и членов их семей — один из приоритетов социальной политики ОАО «Севуралбокситруда», компании входящей в ОАО «СУАЛ-ХОЛДИНГ»; поддержка спорта: на предприятии «Севуралбокситруда», входящем в состав ОАО «СУАЛ - ХОЛДИНГ», успешно работает спортивный клуб «СУБР». В 2001 г. был сдан в эксплуатацию спортивный комплекс для детской спортивной школы площадью 1360 кв.м. стоимостью более 8,6 млн. рублей.; корпоративное пенсионное обеспечение: негосударственное пенсионное обеспечение сотрудников компании осуществляется некоммерческой организацией «Негосударственный пенсионный фонд «ЛУКОЙЛ-Гарант». Негосударственная пенсия выплачивается Участникам, проживающим более чем в 300 населенных пунктах, расположенных в 48 регионах Российской Федерации, а также в Белоруссии и на Украине. В целях защиты пенсий от инфляции правилами Фонда предусмотрена их индексация, которая осуществляется за счет части дохода, полученного Фондом от размещения пенсионных резервов; благотворительная и спонсорская деятельность компаний: для поддержки наиболее одаренных студентов в 2000 г. ЛУКОЙЛ была учреждена именная «ЛУКОЙЛовская» стипендия (в размере от 700 до 1250 руб. в месяц), которую компания выплачивает учащимся ведущих нефтяных учебных заведений России. [8, с. 23]

Выполнение социальных программ весьма актуально в данное время. Они формируют имидж компании, а соответственно и доверие потребителей, спрос, и в конечном результате увеличение прибыли компании. Если компания хочет быть успешной ей необходимо проявлять социальную ответственность с помощью различных путей и направлений ее повышения.

Конечно, у компаний существуют проблемы, связанные с социальной ответственностью бизнеса:

- нарушение принципа максимизации прибыли; средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками и уменьшают его прибыль. В конечном счете, эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен.

- неквалифицированная работа менеджера; менеджеры, управляющие компаниями, не подотчетны непосредственно широкой публике. Рыночная система хорошо контролирует экономические показатели предприятий и плохо - их социальную вовлеченность. До тех пор, пока общество не разработает порядок прямой отчетности предприятий, последние не будут участвовать в социальных действиях, за которые не считают себя ответственными.

- малая осведомленность о механизме социальной ответственности; проблема кроется в недостатке умения разрешать социальные проблемы.

Также существуют пути их преодоления с двух позиций. Пути совершенствования со стороны государства:

1. Стимулирование благотворительности и социальное инвестирование: На уровне федеральных законов должны приниматься такие решения (налогообложение, кредитование), чтобы предприниматель был заинтересован вкладывать деньги в семью, конкретного человека.

2. Развитие социального партнерства. Мировой опыт доказывает, что в тех обществах, где социальное партнерство развито, где принципы социальной справедливости и солидарности лежат в основе взаимодействия представителей работников, работодателей и государства, там наблюдается устойчивый рост экономики и благосостояния граждан. (1)

3. Необходимо улучшать экономическую политику. России сейчас нужна экономическая политика всемерного поощрения производства высоких технологий и наукоемкой продукции конечного спроса, то есть политика со стимулами к расширению объемов выпуска продукции с высокой долей добавленной стоимости, повышению качества, снижению трудоемкости и полных издержек. Только политика производства высокотехнологической, интегральной ренты на деле адекватна инновационному пути развития.

4. Внесение в Кодекс корпоративного поведения рекомендательных положений о социальной ответственности, включающей этическое поведение.

Со стороны фирмы. Меры, принятые со стороны фирмы:

1. Совершенствование менеджмента. Еще несколько лет назад главной характеристикой руководителя было умение получить прибыль, то сегодня вектор настроений сменился: руководитель предприятия должен заботиться не только об экономической составляющей производственных процессов, но и о социальной.

2. Финансирование персонала. Необходимо отправить часть средств на развитие персонала, так как он является основным стимулом развития социальной ответственности.

3. Необходимо улучшать трудовой договор, который учтет личные особенности работника, повысит его заинтересованность в конечном результате труда и ответственность за выполняемую работу. [9]

4. Необходимо активно поддерживать программы социальной ответственности там, где они явно предназначены для социальной защиты. При этом профсоюзы должны четко представлять это не как замену коллективных переговоров. И конечно общество должно быть более полно информировано о социальной политике предприятий.

5. Создание в структуре совета директоров комитета по социальной ответственности, который в целях повышения благосостояния акционеров будет проводить оценку социальной ответственности, и контролировать деятельность менеджмента по расширению ответственности

6. Проведение аудита корпоративной социальной ответственности, который отличается от аудита социальной отчетности тем, что первый будет определять качество деятельности компании в области взаимодействия с заинтересованными лицами в условиях достижения цели компании, а второй определяет качество взаимодействия для обеспечения общественного благосостояния независимо от того, помогает ли это достижению цели компании или нет. [9]

7. Готовность акционеров передать часть средств на текущие инвестиции в социальное окружение. Компания совместно с контрагентами и конкурентами исполняет этический кодекс организации предпринимателей, в которой они состоят, что означает повышенную социальную ответственность. Государство, получая налоговые платежи, выполняет свои функции настолько это возможно и создает банк данных заинтересованных лиц - потенциальных получателей социальных инвестиций. [2]

Это впоследствии повышает социальную ответственность по отношению к другим заинтересованным сторонам, и таким образом бизнес оказывает свой посильный вклад в общественное развитие.

О путях развития социальной ответственности бизнеса считают, что будущее социальной активности предприятий (компаний) в России остается неопределенным. Отвечая на вопрос, что нужно для развития социальных практик в Российском бизнеса, аналитики и представители делового сообщества выделили следующие основные направления:

1. Проведение государством политики, направленной на утверждение прав частной собственности и стимулирование социальной ответственности;

2. Обеспечение прозрачных законодательных рамок для ведения социальной деятельности;

3. Формирование государственных приоритетов, в которых корпоративная социальная ответственность находила бы поддержку.

В целом значительная часть россиян убеждена в том, что социальная ответственность бизнеса может стать реальностью лишь в том случае, если власть создаст для бизнеса благоприятные условия существования и развития.

Повышение социальной ответственности бизнеса необходимо и целесообразно. Используя предложенные пути решения проблем социальной ответственности бизнеса можно достичь следующих результатов: повышение рейтинга компании, всесторонний рост ее репутации, предотвращение возможных рисков, негативного воздействия со стороны населения, улучшение репутации бизнеса, морального климата в коллективе и корпоративная культура, качества работы персонала.

Социальная ответственность бизнеса важна в корпоративном управлении, и она может быть действенной в случае соблюдения баланса интересов государства и бизнеса, и должна быть построена на четкой цели организации.

Список использованной литературы

1. Вашкевич К.Г. Роль корпоративно социальной ответственности в развитии экономики // Освоение минеральных ресурсов Севера: проблемы и решения: [материалы науч. конф.] Воркута-Сыктывкар-Ухта, 2007.- С. 334-338.
2. Вашкевич К.Г. Социальная ответственность бизнеса: пути совершенствования // ГУконгресс.2009. [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.koet.syktu.ru>.
3. О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения [Электронный ресурс]: РАСПОРЯЖЕНИЕ ФКЦБ: [от4 апреля 2002 года №421/р]//СПС Консультант Плюс.
4. Послание президента РФ Федеральному Собранию Российской Федерации [Электронный ресурс]: [одобрен от 12 ноября 2009г.]//СПС Консультант Плюс.
5. Принципы корпоративного управления ОЭСР [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.koet.syktu.ru>.
6. Север как объект комплексных региональных исследований / под ред. В.Н. Лаженцев.- Сыктывкар.- 2005.- С. 422.
7. Сидоров А.Ю. Социальная ответственность бизнеса// Россия и современный мир .2006. -№1 (50).- С. 61- 73.
8. Социальная ответственность бизнеса /под редакцией С.Е.Литовченко, М.И.Корсакова. М.: Ассоциация менеджеров, 2003.- С. 293.
9. Цветков В.А. Власть и бизнес// ЭКО. 2006. N 11. С. 88
10. Шихвердиев А.П., Серяков А.В. Социальная ответственность бизнеса как элемент эффективного корпоративного управления // Вестник. - 2007.- №2 [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.koet.syktu.ru.
11. Шихвердиев А.П., Сычев А. Качественный индекс социальных инвестиций как показатель эффективности корпоративной социальной ответственности//Человек и труд. - 2010. -№1. -С.44-48.

*Л.Н. Греля, студентка IV курса факультета управления
СыктГУ, 440 группа (научный руководитель - В.В. Товмасын
к.э.н., доцент)*

МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ: ОПЦИОННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ

Аннотация: В статье рассматривается сущность и проблемы мотивации топ-менеджеров, ее особенности в Российском бизнесе. Анализируется одна из таких современных форм стимулирования руководителей высшего звена - как опционное вознаграждение. Исследуется практическое внедрение опционных программ в известных компаниях страны.

Ключевые слова: корпоративная собственность, мотивация, менеджер, акционер, опцион, опционные программы.

Основопологающей целью управления любым коммерческим предприятием является максимизация благосостояния его собственников. Увеличение благосостояния собственника складывается из роста рыночной стоимости капитала, инвестированного им в компанию, и доходов, получаемых от распределения прибыли. Инвестор, вкладывая денежные средства в тот или иной бизнес, ожидает от своих инвестиций определенный уровень доходности, устанавливаемый в зависимости от цены возможного использования инвестируемого капитала в ином бизнес-проекте с аналогичным уровнем риска. Если суммарный доход инвестора (рост рыночной стоимости вложенного капитала и полученные доходы от распределения прибыли) превышает требуемый уровень, компания создает добавленную стоимость для своих собственников. В противном случае стоимость разрушается.

Идея предельно ясна на уровне предприятия, непосредственно управляемого собственником. Однако при делегировании функций управления наемному менеджменту принцип максимизации благосостояния

собственников теряет свою прозрачность, а реализация данной целевой установки связана с определенными проблемами.

В современных условиях собственники фактически не осуществляют контроль над деятельностью корпораций. Ограниченная информация в виде бухгалтерских отчетов и официальных пресс-релизов и отсутствие четких процедур оценки эффективности деятельности компаний затрудняет контроль собственников над использованием их капиталов. С другой стороны, менеджеры компаний зачастую не заинтересованы в повышении благосостояния акционеров, преследуя личные цели, в том числе из-за отсутствия конкретных ориентиров эффективности своей работы и адекватной мотивации в достижении заданных ориентиров.

Решение противоречий, присутствующих в практике корпоративного управления, имеет две составляющие: 1) совершенствование систем оценки эффективности деятельности предприятия и информационного обмена между его менеджментом и инвестиционным сообществом; 2) **формирование адекватной системы мотивации и контроля менеджмента** для достижения сбалансированности интересов управляющих и собственников.

Отделение функций собственности от управления - мотив корпоративного управления. В корпоративной практике признано, что разделение функций собственника и управляющего характерно для крупных акционерных компаний и вызывает к жизни собственно проблему корпоративного управления. В России ситуация пока более сложная и противоречивая.

Во многих средних и крупных корпорациях России происходит фактическое отождествление фигур менеджера и контролирующего акционера. Очевидно, что эта ситуация, связана с тем, что борьба за контроль обострилась до такой степени, что собственник не может делегировать даже оперативное управление предприятием без риска утратить собственность и контроль над финансовыми потоками. Кроме того, система корпоративных отношений формируется на базе высококонцентрированной собственности, предполагающей наличие не групп акционеров, а всего лишь несколько персон. В связи с этим возникает ряд корпоративных проблем: обеспечение прозрачности структуры собственности; преобладание краткосрочных инвестиций и собственных источников финансирования; стратегия получения краткосрочных доходов и проблемы осуществления долгосрочных планов роста.

Таким образом, совмещение в одном лице собственника и менеджера является в настоящее время основной характеристикой сложившейся в российском обществе структуры собственности.

Плох тот менеджер, который не хочет стать топ-менеджером. И конечно, топ-менеджер стремится перейти в разряд собственников своей компании. В этом ему содействуют различные опционные программы.

В начале января 2003 г. вступили в силу изменения в Закон "О рынке ценных бумаг", вводящий новый вид ценной бумаги - опцион эмитента [1]. Теперь выпуск опционов на акции для персонала, ранее осуществлявшийся в виде индивидуальных договоров с сотрудниками российской компании, переходит на принципиально новую основу.

Согласно закону, опцион эмитента является именной ценной бумагой, закрепляющей право ее владельца на покупку в предусмотренный в ней срок и (или) при наступлении указанных в ней обстоятельств определенного количества акций эмитента такого опциона по цене, определенной в опционе [1].

Опционные программы в России — относительно новое явление. Еще три года назад случаи предоставления опционов своим сотрудникам были единичными. В последнее время опционы получили распространение и в «голубых фишках» российского фондового рынка, и в компаниях со слабой ликвидностью акций, и в «дочках» транснациональных корпораций. По мнению инвестиционных аналитиков, само наличие опционной программы может повысить стоимость компании, особенно если она котируется в Нью-Йорке или это «голубая фишка» российского рынка.

Опцион — это всего лишь один из инструментов долевого участия сотрудников в капитале компании, пришедший на смену партнерству и простому акционированию персонала. Опционы позволяют решить одновременно задачи участия менеджеров и в собственности, и в прибыли. Главная цель опционных выплат состоит в том, чтобы увязать оплату труда с эффективностью функционирования, чтобы топ-менеджеры получали прибыль тогда, когда их компании процветают, и терпели убытки, когда компании сбиваются с правильного курса.

В МТС при первичном размещении сразу было выделено 0,6% акций под опционную программу, из которых большая часть уже выделена менеджменту в виде опционов. Андрей Брагинский, директор по связям с

инвесторами, говорит, что «основная задача — нацелить руководство на долгосрочный рост капитализации и повысить лояльность сотрудников к компании. Сотрудник получает и денежные выгоды, и психологические, поскольку рассматривает успех МТС как свой собственный. Конечно, материальная выгода от изменения цены акции во многом зависит от конъюнктуры рынка мобильной связи, но все, что касается самой компании, — в силах ее руководства» [2, с.32].

«ВымпелКом», одним из первых реализовавший опционную программу, выделил под нее 250 тыс. акций, которые были распределены между топ-менеджерами компании. В настоящий момент, по условиям действия программы, топ-менеджеры могут реализовать свои опционы. Михаил Умаров, пресс-секретарь «ВымпелКома», говорит: «Цель опционной программы проста. Это мотивация топ-менеджеров на конкретный результат, на успех компании в целом, причем на успех не только в понимании самих менеджеров, а, прежде всего, в понимании рынка и инвесторов, которые голосуют своим долларом, повышая или понижая капитализацию компании» [2, с.33].

В обоих телекоммуникационных гигантах топ-менеджер получает опцион по существующей на данный момент рыночной цене акций. Если акции растут, то при реализации этого опциона разница в стоимости данного пакета и является вознаграждением менеджера. Именно на этом основана материальная заинтересованность в том, чтобы росла общая капитализация компании, а с ней и стоимость опциона.

Лояльность менеджмента особенно актуальна сегодня, когда экономический рост порождает дефицит высококвалифицированного персонала. Как следствие, растут компенсации и текучесть кадров. А опционные программы позволяют решить обе эти проблемы.

Яков Коп, директор по персоналу ОАО «Объединенные машиностроительные заводы», считает важным, чтобы условия опционного соглашения были реалистичными: «Программа рассчитана не на обман, а на конструктивную работу [2, с.33]. Мы ставим задачу, которую надо выполнить (то есть добиться за три года стоимости в \$11 за акцию ОМЗ). Если такую задачу перед собой не ставить, нет смысла ни приглашать менеджеров, ни вообще работать». Коп признал, что опцион имеет значение не только в плане денежной мотивации персонала, поскольку существует значительный выигрыш между ценой опциона и ценой акции, но и в плане создания командного духа в компании: менеджер участвует в деле как в своем собственном. «Важная цель — сформировать команду, способную добиться заявленных нами результатов. Сейчас нами формируется серьезная управленческая команда, частью — из „своих" людей, частью — из специалистов со стороны. Мы очень долго ее набирали и считаем, что эта команда должна добиться желаемого. Нужно иметь в виду, что, если менеджер бросает свою команду, он не получит ничего». Это не касается ухода по состоянию здоровья или перемещению внутри компании, а скорее, перехода к конкурентам, серьезных ошибок в работе и иных подобных причин ухода. Если менеджер увольняется по уважительной причине, его участие в опционной программе может продолжиться в полном объеме, подчеркнул Коп.

Отметим, почему вся мировая практика долгосрочной мотивации построена на выделении работникам акций в той или иной форме. Это позволяет:

- во-первых, сплотить интересы работников и акционеров, поскольку они начинают добиваться единой цели — повышения капитализации компании;
- во-вторых, повышается идентификация работника с компанией, поскольку он наделяется акциями в форме, которая зависит от конкретной программы;
- в-третьих, он начинает реально осознавать, каково его влияние на работу компании в целом, происходит слияние интересов сотрудника и компании.

Работник видит особое отношение компании к своему труду, право на опцион — отражение значимости твоего труда для всей компании. Это очень сильно мотивирует людей: не сумма, которая тебе достается, а именно признание. Кроме того, опцион — очень серьезный фактор в создании благоприятной корпоративной культуры. Опцион помогает удерживать ценные кадры, но это не главная его цель.

С другой стороны, такой сотрудник, как и всякий акционер, несет риски, связанные с конъюнктурой рынка. Это вполне нормально: человек разделяет не только успех, но и трудности своего работодателя. Таков рынок, таков весь современный мир. Если компании плохо, у тебя есть стимул сделать так, чтобы ей было хорошо.

Опцион — очень эффективное вложение в человеческие ресурсы. На первом этапе могут быть трудности, потому что многие помнят приватизацию, когда всем выделялись бесплатные акции. Через какое-то

время появляются реальные положительные результаты, связанные со всеми описанными причинами. То есть, опцион безусловно оправдывает возложенные на него задачи и затраченные средства. Когда лучшие работники чувствуют свою непосредственную связь с компанией, это однозначно повышает эффективность их труда.

Но существуют и некоторые минусы применения опционных планов [3, с.35]:

- в отличие от зарубежных компаний российские в большинстве случаев опционы используют только в форме единовременного опционного поощрения;
- эта программа долгосрочной мотивации не лишена недостатков. Так, по мнению Уоррена Баффетта, «многие фондовые опционы в корпоративном сообществе выигрывают в стоимости за счет нераспределенной управляющими прибыли, а не потому, что они так хорошо распоряжаются капиталом, находящимся в их руках»;
- предоставленный однажды опцион впоследствии слеп к персональной деятельности. Поскольку его нельзя отменить или ограничить определенными условиями (до тех пор, пока управляющий остается в компании), бездельник получает вознаграждения от своего опциона наравне со звездами.

Несмотря на некоторые минусы, мотивирующая роль опционных программ в российском бизнесе признается все большим числом компаний. Единственным препятствием на пути развития таких программ являются колебания курсов акций и общее падение капитализации в некоторых отраслях, таких как высокие технологии или авиаперевозки. Остается надеяться, что российская экономика, несмотря на общемировой экономический спад, сможет поддержать устойчивый рост. От него выиграют компании, а значит, и все, кто в них работает и ими владеет.

Список использованной литературы

1. О рынке ценных бумаг: федеральный закон [от 26.11.1998 N 182-ФЗ] // [Электронный ресурс] СПС Консультант Плюс.
2. Анурова Наталья Эффективный топ-менеджер: талант или удачная мотивация? // Консультант - 2005. - №3 - С32-34.
3. Домнич В.Г. Мотивация руководителей дочерних компаний на достижение целей развития холдинга // Акционерное общество - 2008. - №9 - С.33-41.
4. Фомина О.Ю. Мотивация топ - менеджеров // Акционерное общество - 2010. - № 2 - С.67-69.

Ал. М. Дроздовский, студент V курса факультета управления СыктГУ, 450(а) группа (научный руководитель - А.В. Серяков, старший преподаватель кафедры экономической теории и корпоративного управления СыктГУ)

СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ИМИДЖА В КОМПАНИИ ПА ПРИМЕРЕ ООО «ОЛИМП»

Аннотация: В статье рассматривается роль имиджа в достижении устойчивой и эффективной деятельности. Так же приведен анализ имиджа ООО «Олимп», выявлены недостатки и предложена стратегия для повышения благоприятного имиджа.

Ключевые слова: гудвилл, репутационные атрибуты, корпоративное управление, корпоративный имидж, коммуникация.

1.Имидж как фактор конкурентоспособности фирмы

Этап развития предпринимательской деятельности на национальных и зарубежных рынках с конца XX века можно определить как период острой конкуренции, где на первое место при завоевании новых и

укреплении старых позиций на рынках выходят различные маркетинговые инструменты. Особенно актуальной задачей для все большего числа организаций становится формирование позитивной репутации.

Приобретая огромное значение для деятельности коммерческой организации, репутация. Иногда трактуется как гудвил (goodwill) - доброжелательность, расположение, престиж компании рассматривается в настоящий момент как значительный элемент нематериальных активов предприятия.

Обладая достаточно разнообразным инструментарием для решения разных задач, каждая фирма выбирает для себя в зависимости от сложившихся внешних и внутренних условий функционирования свой набор методов формирования репутации фирмы.

Сущность понятия «имидж». Имидж образ фирмы или товара; единство представлений и эмоционального восприятия у целевой аудитории, которые связываются с фирмой или товаром. Такое определение разграничивает связанные между собой понятия имиджа и репутации. Репутация приобретенная фирмой или конкретным лицом общественная оценка там же. Формируя свой позитивный имидж, компания приобретает один из инструментов воздействия на мнение целевой аудитории о качестве, достоинствах и недостатках, присущих компании в целом или ее продукции.

Таким образом, можно выделять имидж в категорию репутационных активов, являющихся в свою очередь, как уже говорилось, частью нематериальных.

Специфичность имиджа как атрибута предприятия заключается в том, что его существование определено и вне зависимости от усилий самого предприятия.

В любом случае создание позитивного имиджа для организации процесс более выгодный и менее трудоемкий, чем исправление спонтанно сформировавшегося неблагоприятного образа.

Благоприятный образ-имидж должен быть адекватным, оригинальным, пластичным и иметь точный адрес. Быть адекватным значит соответствовать реально существующему образу или специфике фирмы; оригинальным отличаться от образов других фирм (товаров), особенно однотипных; пластичным не устаревать, не выходить из моды, изменяясь, казаться неизменным. Иметь точный адрес - значит быть привлекательным для определенной целевой аудитории, т.е. для настоящих и потенциальных заказчиков.

Сильный имидж организации:

1. Дает эффект приобретения фирмой определенной рыночной силы через снижение чувствительности к цене;
2. Уменьшает заменяемость товаров, а значит, защищает организацию от атак конкурентов и укрепляет позиции относительно товаров-заменителей;
3. Облегчает доступ фирмы к ресурсам разного рода: финансовым, информационным, человеческим.

2. Механизмы влияния репутации на развитие бизнеса

Успешность развития бизнеса в условиях его глобализации и интернационализации напрямую зависит от репутации компании. Так, в России корпоративное управление, сужаемое подчас до понятия этики в отношениях с внутренними партнерами, рассматривается в сравнении с другими влияющими на репутацию факторами как наименее важное. В тоже время за рубежом корпоративное управление у многих считается одним из ключевых средств поддержания и защиты репутации. Такой взгляд на связь между корпоративным управлением и репутацией объясняется для России тем, что отечественные предприниматели, в отличие от своих зарубежных коллег, еще недостаточно усвоили само понятие и значение корпоративного управления для успешного бизнеса, в том числе и для его репутационной составляющей. Корпоративное управление влияет на формирование доверия со стороны значимых для компании лиц - ее кредиторов (акционеров и стейкхолдеров).

Корпоративное управление это своего рода механизм, методология, позволяющие внедрить общие принципы принятия эффективного решения в деятельность компании.

Механизм этот состоит из определенного набора элементов, инструментов, процедур и т.п., обеспечивающих компании создание и поддержание системы «сдержек и противовесов», необходимых для принятия решения, которым бы в наибольшей степени учитывались интересы всех заинтересованных сторон, максимально исключались злоупотребления в процессе создания и использования общих для всех ресурсов.

Фактором, связывающим корпоративное управление и репутацию компании, обуславливающим их взаимное влияние является доверие. Речь идет о доверии к компании прежде всего со стороны различных контрагентов (поставщиков, потребителей, государственных органов, общественности, иных лиц, взаимодействующих с компанией).

На поддержание взаимодействия компании с теми же лицами (кредиторами) на укрепление их доверия направлено и корпоративное управление. Именно доверие между всеми участниками корпоративного поведения является, основой эффективной деятельности и инвестиционной привлекательности общества.

Чем выше вера (доверие, репутация) в то, что компания сможет удовлетворить определенный интерес, тем интенсивнее с ней будут взаимодействовать значимые для компании кредиторы, тем активнее они будут вверять компании свои ресурсы. А, следовательно, тем успешнее будет складываться бизнес компании.

3. Корпоративный имидж компании

Корпоративный имидж это образ организации, который нужно транслировать потенциальным клиентам (то, какое впечатление вы хотите произвести).

Эффективный корпоративный имидж может строиться только на основе целостной микрокультуры, существующей компании.

Корпоративный степени и характеру выполнения этих функций имидж может быть оценен как имидж должен выполнять, по крайней мере, три функции. Именно по эффективный или неэффективный.

1. Производить нужное (заданное, запланированное) впечатление. «Запланированное впечатление», как правило, подчинено цели, выработанной на основе корпоративной стратегии. Это может быть образ консервативной или, напротив, инновационной организации. Это может быть образ маленькой и мобильной или, наоборот, слегка медлительной, но «непотопляемой» структуры. Это может быть образ узкоспециализированной или же постоянно расширяющей ассортимент своих услуг фирмы, идущей по пути диверсификации деятельности. Кроме того, это может быть образ «доступной» или «элитной» фирмы. Это, пожалуй, самые простые, но эффективные способы позиционирования.

2. Позиционировать себя на рынке. Позиционирование организации на рынке это, в числе прочего, вопрос самоидентификации: организация, осознав свою миссию на рынке, понимает, кто она есть, что она делает и зачем, в чем ее специфика и преимущества для клиента, а также кто ее основные партнеры (включая поставщиков, потребителей и всех, кто участвует в производственной, сбытовой цепочке или цепочке обслуживания).

3. Побуждать к действиям. По законам психологии, чтобы сформировать у человека готовность к действиям в нужном направлении (например, купить продукт, заключить сделку и пр.), т.е. сформировать установку, необходима основа. Это основа складывается из нескольких компонентов. Прежде всего, это существование потребности в товарах и услугах данной фирмы.

Если товар или услуга организации отвечает конкретной потребности, фирма должна четко и уверенно заявить, что именно она может наилучшим образом эту потребность удовлетворить. И задача на данном этапе сведется к построению грамотной рекламной компании. Чем более четко определены цели и задачи организации, тем проще транслировать это вовне, создавая корпоративный имидж.

Сильный корпоративный имидж становится необходимым условием достижения фирмой устойчивого и продолжительного делового успеха.

4. Характеристика Общества с ограниченной ответственностью «Олимп»

Полное фирменное наименование общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Олимп».

Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «Олимп».

Общество является коммерческой организацией.

Место нахождения общества определяется местом его государственной регистрации - Республика Коми, город Сыктывкар, ул. Пермская. 31.

Общество является юридическим лицом. Общество создано без ограничения срока действия. Общество имеет круглую печать, содержащую полное фирменное наименование и указание на место нахождения общества.

Высшим органом ООО «Олимп» является общее собрание его участников, которое осуществляет свою деятельность в соответствии с российским законодательством на основании Устава ООО «Олимп».

Общество имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, банковский счет, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, фирменную эмблему, товарный знак и другие средства индивидуализации.

Вид деятельности предоставление риэлтерских и консалтинговых услуг.

Цель и предмет деятельности:

Основной целью Общества является получение прибыли. Предметом деятельности общества является:

1. Продажа и покупка (вторичного) жилья

ООО «Олимп» оказывает полный спектр услуг на рынке вторичного жилья, а именно: продажа и покупка квартир, оказание помощи в получении жилищных субсидий при покупке жилья, оформление покупки недвижимости с использованием ипотечного кредита и т.д.

2. Продажа новых квартир ООО «Олимп» предлагает большой выбор новых квартир в разных районах города Сыктывкара.

3. Продажа загородной недвижимости ООО «Олимп» готовы помочь найти и приобрести участок, дачу, коттедж или дом в ближнем районе в г. Сыктывкаре с учетом пожеланий и финансовых возможностей клиента.

4. Оценка недвижимого имущества Специалисты помогут определить рыночную стоимость недвижимости, переоценить основные фонды, спрогнозировать изменение цен.

5. Юридическое сопровождение сделок Подготовка и проверка высококвалифицированными специалистами всех документов и данных, сопутствующих сделке.

6. Консультации по вопросам недвижимости ООО «Олимп» даёт юридические консультации по жилищным вопросам для населения.

7. Обеспечение безопасности операций с недвижимостью ООО «Олимп» - дает клиентам реальные гарантии защиты их интересов. Конфиденциальность, тщательная проверка юридической чистоты правоустанавливающих документов на объекты недвижимости и истории передачи объекта от собственника к собственнику, несколько вариантов отработанных схем передачи финансовых средств в операциях с недвижимостью, выдача "Гарантийного Обязательства".

Правовое положение общества Правовое положение Общества

определяется Гражданским кодексом Российской

Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью»,

также настоящим Уставом.

1. Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

2. Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

3. Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников

4. Общество несет ответственность всем принадлежащим ему имуществом.

5. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

6. Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам общества, равно как и общество не отвечает по обязательствам государства и его органов.

7. Общество имеет печать круглой формы, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке с указанием его места нахождения, соответствующие штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а так же может иметь зарегистрированный в установленном порядке товарный знак или другие средства визуальной идентификации.

8. Общество вправе открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество обязано:

1. Выполнять обязательства, вытекающие из заключенных обществом хозяйственных договоров, а так же положений Учредительного договора.

2. Полностью рассчитываться со всеми работниками общества независимо от финансового состояния.

3. Вести бухгалтерский и статистический учет в установленном порядке, и нести ответственность за его достоверность.

5. Анализ существующего имиджа За все время работы предприятие ООО «Олимп» зарекомендовало себя как надежный партнер, стабильная в финансовом отношении фирма.

Некоторые отличительные особенности:

1. Удачное месторасположения фирмы дает ей возможности привлечения большого круга клиентов, а так же возрастает узнаваемость компании. Так как находится в центре города;
2. Непрерывное стремление к улучшению качества услуг твердая позиция менеджмента предприятия ООО «Олимп»;
3. Независимо от ситуации в стране в связи с экономическим кризисом, организация старается сдерживать цены на оказание своих услуг, тем самым увеличивает свое конкурентное преимущество.

На предприятие ООО «Олимп» не имеется службы, которая занимается бы непосредственно имиджем предприятия, организация не считает нужным этого делать, потому что она имеет своих постоянных клиентов.

б. Положительные и отрицательные моменты в формировании имиджа

При анализе деятельности данной организации и стабильности её на данном сегменте рынка кроются в следующем:

1. Привлекательная ценовая политика;
2. Повышение качества услуг на протяжении последних лет;
3. Удобное расположение предприятия;
4. Наличие доброжелательного и профессионального персонала;
5. Выдача "Гарантийного Обязательства" при совершении сделок.

Рост популярности предприятия «Олимп» в последние годы следствие не только ценовой политики, направленной на соответствие цены товара (услуги) покупательской способности большинства населения. В последние несколько лет произошли существенные изменения, как в облике предприятия, так и в качестве оказываемых услуг, которые привлекли много новых организаций и частных лиц, ставших ее постоянными клиентами. Качество и цена услуг наиболее соответствуют запросам основной массы города.

Для формирования успешного имиджа предприятия, можно сделать вывод, что работа в данном направлении ведется, но ее нельзя назвать достаточной и систематичной.

На сегодняшний день для успешного развития «Олимп» необходимо создать соответствующую службу, которая занималась бы непосредственно рекламой и продвижением организации, тем самым создавая благоприятный имидж компании на рынке.

Несмотря на то, что компания имеет хорошую репутацию, можно выделить ряд **отрицательных моментов** в формировании имиджа данного Общества:

1. Недостаточно продуманы средства управления мотивацией сотрудников;
2. Недостаточно продуманы средства распространения текущей внутрифирменной информации для сотрудников;
3. Информационные каналы в обществе работают не должном уровне;
4. Отсутствие передового опыта.

На основе выделенных в ходе анализа недостатков по формированию внутреннего имиджа организации следует принять соответствующие меры по их устранению.

7. Рекомендуемая стратегия для повышения благоприятного имиджа

Данная стратегия реализуется с помощью средств внутренней и внешней коммуникации.

Формирование благоприятного имиджа с помощью средств внешней коммуникации:

Для повышения эффективности рекламной деятельности следует:

1. Четко планировать рекламную деятельность в начале каждого года и составлять рекламный бюджет.

Необходимо продумать и расставить приоритеты в планируемых событиях, которые нуждаются в рекламе.

2. Составить статистический отчет о проведенной рекламной компании и потраченных на нее средствах в конце каждого года.

Данная деятельность позволит отслеживать частоту и эффективность рекламы в конкретных средствах ее размещения.

3. Создание собственного журнала, в котором будет описана вся деятельность компании и её приоритетные направления.

Это позволит инвесторам и потенциальным клиентам быстро с ориентироваться в деятельности компании и принять быстрое решение в пользу данного предприятия.

4. Своевременно размещать рекламу обо всех существующих изменениях в компании.

Реклама о данных событиях может быть краткой и размещаться на радиостанциях, растяжках по городу, по средствам прямой адресной рассылке, на собственном Интернет -сайте(который необходимо создать). Информирование общественности поможет увеличить приток клиентов и потенциальных инвесторов и соответственно прибыль предприятия.

5. Повысить качество прямой адресной рассылки.

Оформление информации для рассылки клиентам необходимо производить на фирменных бланках и рассылать в фирменных конвертах, а не по факсу. Рассылка производится для информирования клиентов о новых услугах фирмы, проведении мероприятий развлекательного и делового характера, поздравление с календарными праздниками или днями рождения клиентов.

6. Создать презентационный видеофильм об организации «Олимп».

Видеофильм поможет наглядно презентовать организацию, рассказать о её направлениях в развитии и о возможном расширении.

7. Создание базы данных реальных и потенциальных клиентов и партнеров, которая поможет сделать адресную рассылку более точной и эффективной.

8. Создание новых дополнительных услуг. Это положительно скажется на имидже данной риэлтерской компании и сможет повлиять на выбор потребителя в пользу именно этой организации.

Формирование благоприятного имиджа с помощью средств внутренней коммуникации:

Осуществление деятельности по внедрению и укреплению традиций компании для создания и поддержания корпоративного духа и корпоративной культуры.

1. Проводить совместные корпоративные вечеринки по случаю календарных праздников и особых праздников компании.

Проведение совместной корпоративной вечеринки по поводу празднования, например Нового года или Дня основания компании, позволяет поближе познакомиться всем сотрудникам компании в неформальной обстановке, сплотить коллектив, разгрузить напряженную трудовую атмосферу. На таких вечеринках руководство предприятия может преподнести небольшие подарки сотрудникам или просто сказать несколько приятных слов благодарности каждому сотруднику.

2. Разработать корпоративный стандарт поведения сотрудников предприятия ООО «Олимп»

Корпоративный стандарт отражает миссию и цели предприятия, его внутрифирменную философию. Изучение памятки является частью производственного обучения персонала.

3. Осуществлять обратную связь между руководством и сотрудниками компании.

Руководству предприятия следует привлечь внимание сотрудников и заинтересовать их деятельностью и успехами компании через информирование о проблемах, действиях руководства и их результатах. Сотрудники должны знать реальную миссию предприятия, это поможет им сформировать понимание их вклада в выполнение миссии организации.

8. 'Эффект от стратегии

Основные выводы:

Выполнение вышеперечисленных рекомендаций по предлагаемой стратегии поможет повысить узнаваемость бренда ООО «Олимп» благодаря эффективной рекламной деятельности компания будет восприниматься, не только как предприятие, предоставляющее риэлтерские услуги, а как комплекс с широким спектром дополнительных услуг для ведения успешного бизнеса.

А так же с помощью средств внешней коммуникации направлены на формирование положительного общественного мнения и создания эффекта узнавания бренда у потенциальных потребителей, а также повышения собственного престижа у постоянных клиентов.

В свою очередь средства внутренней коммуникации приводят к воспитанию духа корпоративного единства и повышению качества предоставляемых услуг.

Если данные рекомендации в дальнейшем будут применяться и выполняться, то это позволит организации с минимальными издержками достигать своих стратегических целей.

Проведенные мероприятия позволят усилить конкурентные позиции на рынке, повысить качество услуг, расширить ассортимент, а также минимизировать риски, связанные с деятельностью предприятия.

9. Этапы реализации стратегии

Подведя итог проведенного мной анализа на предприятии я предложил тип стратегии - функциональный. Так как в основе лежит частичное изменение в деятельности организации.

Для реализации этой стратегии необходимо использование таких способов как: регулярный мониторинг деятельности; диверсификации имущественных и финансовых рисков. Необходимо от 5 месяцев до одного года.

Требует дополнительных денежных вложений и усложняется выбором подотчетной системы.

Ответственность за реализацию стратегии ложится на генерального директора, начальника маркетинга и сбыта.

Сумма необходимая для реализации стратегии 300.000 рублей.

Так как выбранная стратегия является функциональной её текущий горизонт планирования составляет 1 год и менее. Исходя из уровня подготовки предприятия этапы внедрения и реализации планируются на 6 месяцев.

Рассмотрим выделенные этапы реализации стратегии поподробнее.

Этап 1 (с 1 -2 месяц): входит работа с персоналом. Здесь основной упор делается на то, что применяемая стратегия должна быть известна сотрудникам. Для этого необходимо собрать персонал объяснить им причины разработки стратегии, этапы ее внедрения и те изменения, которые произойдут в отношении персонала.

На данном этапе необходимо провести аттестацию сотрудников, которые будут лично принимать участие в реализации стратегии.

Этап 2 (с 3 - 4 месяц): подготовка нормативных документов и назначение ответственных лиц. На этом этапе необходимо определить ответственных лиц, объяснить им обязанности и проблемы которые придется решать именно им.

Далее разрабатываются инструкции, для создания более устойчивой и соответствующей корпоративной культуры.

Этап 3 (с 5 - 6 месяц): сюда входят операционный контроль и конечная проверка результатов. Операционный анализ и контроль должен осуществляться на протяжении всего периода.

Заключительным моментом является проверка результатов на соответствие целям стратегии.

Проводится по окончании 6 месяца. На этом процесс внедрения и реализации функциональной стратегии окончен.

Ан. М. Дроздовский, студент V курса факультета управления СыктГУ, 450(а) группа (научный руководитель - Е.Е. Петракова, к.э.н., доцент, зав. кафедры Экономики и менеджмента сервиса СыктГУ)

СТРАТЕГИЯ - УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В статье рассматривается положительное изменение, а именно создание отдела маркетинга в организации ООО «Олимп» для повышения имиджа.

Ключевые слова: изменение, фактор, подход, сопротивление, рекомендации.

1. Основные характеристики изменений

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Комплекс всех процедур и процессов, связанных с

осуществлением изменения, — это не просто некоторая последовательность действий, характеризующая выполнение обычной работы, а по сути стратегия осуществления изменений. Исходной задачей формирования стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации. Стратегия должна гарантировать существование или создание условий, при которых компания будет обладать наивысшими шансами добиться успеха. Изменения в организациях всегда сопровождаются сопротивлением. Оба этих явления можно назвать универсальными. И хотя организационное сопротивление в случаях проведения изменений неизбежно, оно тем не менее не является исключительно отрицательным явлением, как его нередко трактуют. По сути, организационное сопротивление является реакцией социальной системы на воздействие, то есть, может рассматриваться как обратная связь. Таким образом, оно является одним из естественных явлений жизни организации, которого нужно не избегать, и с которым целесообразно не бороться, а попытаться понять и использовать для более эффективного управления изменениями. Сопротивление изменениям со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но мощной силой, сдерживающей развитие организации. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации. В идеале для организации проведение изменений может предоставить возможность для действительно творческой деятельности, особенно если принимать участие уже на стадии разработки изменения; а не просто осуществлять чьи-то идеи. Можно многому научиться в процессе внедрения изменений.

Внесение изменений организации: может быть полезным в течение очень короткого времени, и использование его на более длительный срок часто приводит к большим издержкам, а не к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов. При использовании стратегии изменения необходимо помнить, что у менеджера есть выбор.

2. Причины изменений

Люди часто сопротивляются изменению, особенно если оно кем-то навязано. Для этого есть вполне оправданные причины индивидуального порядка - искренняя боязнь потерь и страх перед неизвестностью. Для групп запланированные изменения могут означать

разрушение или угрозу существующим нормам поведения, поэтому сопротивление бывает сильным. На организационном уровне структура (особенно бюрократическая) может обладать мощными механизмами сопротивления изменению. Сопротивление изменению может быть очень мощным, но его все-таки можно преодолеть. К ним относятся:

- узкособственнический интерес;
- непонимание и недостаток доверия;
- различия в оценке ситуации;
- низкий уровень готовности к изменениям.

Среди других причин сопротивления изменению назовем следующие:

1. влияние коллег;
2. усталость от изменений;
3. предыдущий неудачный опыт изменений.

Узкособственнический интерес

Эта причина касается убеждения человека в том, что он может потерять что-то ценное в результате изменения.

Непонимание и недостаток доверия

К сожалению, в действительности немногие организации могут похвастаться тем, что у них существует высокий уровень доверия между сотрудниками и руководством. В результате очень легко возникает непонимание, когда предлагаются изменения, особенно если система коммуникаций между руководством и сотрудниками неэффективна. Слухи являются обычной реакцией там, где нет понимания и доверия.

Различия в оценке ситуации

Не все воспринимают происходящее одинаково, и весьма распространена ситуация, когда восприятие тех, кто планирует изменение, отличается от восприятия людей, которых, вероятнее всего, оно затронет. Причиной различного восприятия опять-таки является недостаточная информированность людей и невовлеченность их в процесс планирования.

Низкий уровень готовности к изменениям

Некоторые люди опасаются, что они не окажутся способными обучиться новым навыкам или выработать новое поведение, что необходимо при изменении практики работы. У каждого есть свой предел терпимости к изменениям, но у одних людей он гораздо ниже, чем у других.. Изменение может открыть возможность для индивидуальной карьеры, давая преимущества как по материальному вознаграждению, так и по статусу. Человек, у которого проявляется неприязнь к изменениям, будет, скорее всего, придумывать причины, почему ему не требуется менять существующий порядок работы.

Влияние коллег

Очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают сопротивление изменению, особенно если ни у кого нет полной информации, но зато имеется много слухов. Даже если сначала сопротивление изменению на индивидуальном уровне достаточно слабое, оно может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет для них реальную или кажущуюся несправедливость. Когда сопротивление изменению становится общим делом, его очень трудно преодолеть.

Усталость от изменений

Кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность изменениям, когда предлагается все больше и больше изменений. Это приводит к сопротивлению, чаще всего в пассивной форме. Люди уже просто не вкладывают усилий в то, чтобы каждое новое изменение прошло успешно. Более активная и радикальная форма сопротивления изменениям, вызванная усталостью от изменений, проявляется в желании избавиться от инициаторов изменения.

Предыдущий неудачный опыт проведения изменений

Эта причина сопротивления изменениям довольно очевидна. Если люди пострадали от ранее проведенных изменений, которые были плохо спланированы, о которых не было достаточной информации или которыми плохо управляли, то, скорее всего, они отнесутся с недоверием к последующим предложениям по изменениям и будут им сопротивляться.

3. Факторы, вызывающие изменения

Как отмечалось ранее, факторы, вызывающие изменения, которые, как представляется на первый взгляд, происходят под воздействием внутренних причин, тем не менее тесно связаны с внешними факторами. Эти внутренние факторы могут включать в себя желание:

- увеличить производительность
- улучшить качество.
- увеличить объем продаж.
- улучшить обслуживание
- повысить мотивацию персонала и сохранить кадры и т.д.

Однако в частном секторе реальным фактором, вызывающим необходимость изменения, является потребность в укреплении позиций на рынке для противостояния внешним конкурентам и/или в увеличении эффективности затрат, опять -таки для противостояния ценам конкурентов и обслуживания потребителей вне пределов организации.

Самый простой способ провести границу между внешними и внутренними факторами, вызывающими изменения - это помнить о том, что внешние факторы находятся вне пределов контроля организации, в то время как внутренние факторы могут контролироваться и изменяться самой организацией.

Существует три следующих распространенных подхода к генерированию факторов, порождающих изменения в организации:

1. подход "сверху-вниз";
2. подход "снизу-вверх";
3. экспертный подход.

Подход "сверху-вниз"

Подход "сверху-вниз" используется в том случае, когда кто-либо с позиции власти решает ввести изменение. Подход "сверху-вниз" резюмирует роль менеджмента: принятие решений, которые выполняются другими. Подход "сверху-вниз" является одним из реальных способов введения изменений, определения направления, обеспечения доверия и авторитета. Если изменение необходимо осуществить быстро, то подход "сверху-вниз" может оказаться *единственным* реальным подходом, так как его можно провести быстро. Если

изменения необходимо ввести слишком быстро. Вам следует подумать о том, что видимо, высшее руководство не было способно определить потребность в изменении раньше.

Подход "снизу-вверх" Такой подход почти всегда означает работу в командах. Подход к изменению "снизу-вверх" обычно нужен в следующих случаях:

1. непонятно, каким способом решать проблему (ы), поэтому люди, которых проблема (ы) затрагивает (ют) напрямую, должны принимать участие в процессе выработки возможных решений;
2. некоторые проблемы по-разному воспринимаются на местах, поэтому существуют различные потенциальные способы их решения, в силу чего подход "сверху-вниз" становится неприемлемым.

Один из недостатков подхода "снизу-вверх" заключается в том, что он может потребовать много времени на планирование и внедрение, так как есть необходимость в проведении обширных консультаций и достижении согласия, чтобы изменение было эффективным. Такой подход также трудновыполним, если в организации отсутствуют или плохо функционируют системы, обеспечивающие восприятие и оценку идей, предлагаемых персоналом.

Воздействие "снизу-вверх", исходящее от персонала, может быть очень эффективным, если высшее руководство готово его воспринимать, но этот процесс может вызвать также неудовлетворенность, растерянность и обиды, если его будут игнорировать.

Экспертный подход

При экспертном подходе к изменениям специалистов, обладающих специальными знаниями, просят проанализировать и оценить проблемы выполнения работы, а также порекомендовать и иногда даже осуществить предпочтительные решения. Экспертный подход может предоставить быстрые и экономичные способы проведения изменения, особенно при введении новых технологий, в то время как руководство "продолжает управлять". Проблема в том, что менеджер, в конечном итоге, оказывается в ситуации, когда он почти не может повлиять на то, что подвергалось изменению. Основная задача менеджера - с помощью экспертов получить наиболее широкое представление о проблеме, с возможно большим количеством измеримых параметров, чтобы принятие решений было ориентировано на лучший потенциально возможный результат.

Совмещение трех подходов

В действительности успешное планирование и осуществление любого изменения, по-видимому, потребует использования, в той или иной степени, всех трех подходов. Реальное соотношение вклада каждого из подходов будет зависеть от таких факторов, как имеющиеся время и ресурсы на осуществление изменения, а также предыстория, правила и процедуры, принятые в организации, ее культура.

4. Способы преодоления сопротивления к изменению Образование и предоставление информации

Образование и информирование поможет людям понять, почему изменения необходимы, и избежать некоторых причин, вызывающих сопротивление и основанных на непонимании и различных оценках ситуации. Любая направленная на образование и информирование программа, которая может включать в себя индивидуальные обсуждения, совещания в группах и презентации, письма, отчеты, информационные бюллетени и т. д. должна быть основана на взаимном доверии, а не на отношениях "они нам говорят". Образование и предоставление информации особенно полезны в ситуациях, когда ощущается недостаток информации или используется неточная информация.

Участие и вовлечение

Настоящее участие и вовлечение означает, что инициаторы любого изменения готовы выслушать тех людей, которых затронет изменение, и использовать их советы. Однако этим процессом необходимо управлять с долей осторожности, и он может занимать очень много времени.

Иногда такой подход просто невозможно применить, если изменение требуется осуществить очень быстро. Подход с применением участия и вовлечения становится наиболее актуальным в случае, если инициаторы изменения нуждаются в дополнительной информации и поддержке тех, кого затронет это изменение.

Помощь и поддержка

Если сотрудники проявляют значительные опасения или беспокойство по поводу изменения, то менеджеры могут обеспечить им поддержку, которая, по -видимому, уменьшит их сопротивление. Вид поддержки будет зависеть от типа изменения, но, тем не менее, может включать в себя обучение новым навыкам, управление стрессом, совещания в группах для обсуждения общих проблем. Для этого подхода также требуется много времени, он достаточно дорогостоящий и все равно может быть неэффективным. Если нет необходимых времени и денег, то данный подход практически целесообразен.

Переговоры и соглашения

В некоторых ситуациях изменения совершенно очевидно, что не все смогут ПОЛУЧИТЬ ВЫГОДУ, и при этом "проигравшие" могут обладать большой силой для оказания сопротивления изменению. В таких случаях имеет смысл применить тактику переговоров и соглашений, как с отдельными индивидуумами, так и с группами сотрудников. При изменении процедур работы может быть предложена более высокая зарплата и т.д. В данном подходе следует рассмотреть в организации возможность решения проблемы в более широком аспекте, а не просто предлагать узкое, сиюминутное решение.

Манипулирование и преувеличение роли

Манипулирование иногда применяется менеджерами в их попытках влиять на других. При таких обстоятельствах человек или группа, проявляющие сопротивление, представляются как ключевые фигуры в осуществляемых изменениях. В случае успеха удастся не только уменьшить сопротивление изменению, но и добиться поддержки. Существенный недостаток этого подхода: люди, роль которых преувеличивается, могут использовать приобретенную ими силу, чтобы повлиять на изменение в непредсказуемом направлении.

Явное и неявное принуждение

Этот подход должен рассматриваться менеджерами как крайняя мера, поскольку он, по существу, принуждает людей к изменениям, часто с угрозами, например, сокращений. Это - быстрый способ, так как сила может преодолеть практически любой вид сопротивления. И он иногда необходим, если нет времени на привлечение других к принятию решений. Однако чтобы подход сработал, те, кто его выбирают, должны обладать достаточной силой.

Рассмотренные подходы не изолированы друг от друга. Менеджеры могут использовать столько подходов, сколько необходимо для каждой конкретной ситуации изменения, и в соответствии с объемом и видами проявленного сопротивления.

5. Характеристики перспективной стратегии изменений

1. Все объявляется заранее, так что решения не оказываются внезапными
2. Цель изменений абсолютно понятна
3. Есть условия в разработке и корректировке стратегии
4. Существует искреннее стремление к общению и удовлетворительные условия для коммуникации
5. Изменения осуществляются в полной мере и предполагают 100% отдачу всех участников
6. Людям предоставлено достаточно времени, чтобы дать личную интерпретацию изменениям

Основные черты бесперспективной стратегии прямо противоположны Воля и устремленность руководства - необходимое условие успешной реструктуризации

6. Оценка потенциальных

Низкий	Высокий
<ul style="list-style-type: none"> •S Нет доверия руководства •S Слабый внутренний контакт •S Нечеткие корпоративные цели •S Расплывчатая стратегия •S Оборонительная стратегия •S Слабая с разрывами корпоративная культура •S Неопределенная или сложная организационная структура •S Организация является частью огромного целого <ul style="list-style-type: none"> • Организация старая •S Организация большая •S Текущие результаты средние или плохие 	<ul style="list-style-type: none"> •S Большое доверие к руководству <ul style="list-style-type: none"> • Сильный внутренний контакт •S Ясные, хорошо согласованные корпоративные цели •S Четкая корпоративная структура <ul style="list-style-type: none"> • Наступательная стратегия • Однородная культура компании •S Открытая и четкая организационная структура <ul style="list-style-type: none"> • Организация независимая и децентрализованная • Организация молодая • Организация небольшая • Текущие результаты хорошие

7. Роль и место совета директоров

>• Контролирует риски и в случае необходимости инициирует процесс >• Контролирует соблюдение прав и интересов акционеров в процессе изменений >• Утверждает подготовленную менеджментом программу изменений и контролирует ее реализацию

^ Обеспечивает мотивацию менеджмента в процессе изменений ^ Участвует во внутренней и внешней РК поддержке процесса изменений ^ В случае стратегических кризисов управляет процессом изменений

8. Общая характеристика предприятия

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью ООО «Олимп», действует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ. Федеральным законом РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью". Полное фирменное наименование общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Олимп».

Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «Олимп». Место нахождения общества определяется местом его государственной регистрации - город Сыктывкар.

Общество является юридическим лицом. Общество и создано без ограничения срока действия. Общество имеет круглую печать, содержащую полное фирменное наименование и указание на место нахождения общества.

Высшим органом ООО «Олимп» является общее собрание его участников, которое осуществляет свою деятельность в соответствии с российским законодательством на основании Устава и Учредительного Договора ООО «Олимп».

Общество имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, банковский счет, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, фирменную эмблему, товарный знак и другие средства индивидуализации.

Существующие изменения в ООО «Олимп»

За все время работы предприятие ООО «Олимп» зарекомендовало себя как надежный партнер, стабильная в финансовом отношении фирма.

Данное предприятие ставит своей целью получение прибыли путем осуществления продажи и покупка жилья. В начале своей деятельности предприятие не имело собственного отдела, который бы занимался продвижением и рекламой общества. Для узнаваемости и повышения положительного имиджа предприятия.

В связи со сложившейся ситуацией рассмотрим основные фазы организационных изменений в разрезе принятия проекта решения о создании полноценного отдела маркетинга на базе имеющихся кадров, с привлечением новых сотрудников.

Фаза 1. Идея создания такого отдела принадлежит генеральному директору предприятия, который, являясь учредителем данного общества, лично заинтересован в развитии организации, а также в увеличении прибыли. Этого, по его мнению, и можно достигнуть, путем создания отдела маркетинга. Фактически организация вступила в эту фазу, тогда, когда на работу были приняты специалисты по маркетингу. Генеральный директор управляет связями с внешним окружением, активно ведя подбор сотрудников в новый отдел.

Фаза 2. Данные, касающиеся изменений, были переданы сотрудникам на общем собрании. Причиной конфликта является создание нового отдела и связанные с ним дополнительные расходы. Что привело к изменению оплаты труда.

Новая система оплаты труда предусматривала переход на индивидуальные процентные ставки.

Фаза 3. Возможность приема на работу новых сотрудников вызвала недовольство со стороны бухгалтерии. При существующей системе работы с клиентами выписка документов и отслеживание оплаты итак отнимало много времени. При увеличении объемов оказываемых услуг ситуация по мнению главного бухгалтера существенно усложнилась. Проблема была устранена путем введения помимо прочих новой штатной единицы - администратора отдела маркетинга, в функции которого входила и работа с договорами.

Фаза 4. На этой фазе возникла новая проблема. Дело в том, что директор предприятия не является единственным учредителем. В момент создания предприятия привлекались заинтересованные лица, которые поддерживают материально организацию и сейчас и так же имеют определенную долю. В связи с грядущим изменением кадрового состава, возникла необходимость организации новых рабочих мест сотрудников. Срок окупаемости этих затрат не был известен. Все это затормозило на некоторое время процесс изменения. В дальнейшем была разработана стратегия, по устранению данных проблем.

Фаза 5. Сейчас отдел маркетинга уже принимает непосредственное участие в достижении основной цели компании, так как именно этот отдел обеспечивает информированность предоставляемых услуг и занимается исследованием нужд потребителей для более полного их удовлетворения.

Учитывая вышеперечисленное, можно сказать, что процесс изменения штатной структуры на предприятии прошел более менее успешно, но не следует останавливаться на достигнутом. В связи с этим можно дать следующие **рекомендации** по продолжению процессов изменений.

1. Для увеличения доли рынка, и роста продаж рекомендуется часть обязанностей менеджеров по продажам переложить на других сотрудников, в частности на менеджеров по маркетингу.

2. Перевести всех работников отдела маркетинга на сдельную оплату труда. Либо ввести систему поощрений и штрафов за выполнение и невыполнения плана продаж соответственно.

3. Рекомендуется ввести должность менеджера по рекламе, в связи с расширением и необходимостью контактов со многими рекламными агентствами других городов.

В данном случае управлять внедрение изменений, решения о которых были приняты на более высоком уровне управления, было поручено заинтересованными лицами. Но руководитель сам определил, что изменение необходимо. Для эффективного руководства изменением от него потребовалось наличия широкого диапазона управленческих навыков и компетенции. Как отмечалось ранее, факторы, вызывающие изменения на данном предприятии, которые, как представляется на первый взгляд, происходят под воздействием внутренних причин, тем не менее, тесно связаны с внешними факторами. Эти внутренние причины включают в себя:

- увеличить объем услуг,
- улучшить обслуживание.
- повысить мотивацию персонала и сохранить кадры.

Для этой организации характерен подход «сверху - вниз», который используется в том случае, когда кто-либо с позиции власти решает ввести изменение. Это означает четкое указание от лица, принимающего решение, о том, что нужно делать, после чего совершаются предписанные действия и предоставляется необходимая информация исполнителям. Часто в распоряжении сотрудников, которых затрагивает изменение, имеется мало возможностей повлиять на предложения тех, кто принимал решение. Подход «сверху - вниз» как

бы резюмирует роль руководителя: принятие решений, которые выполняются другими. Но эта модель признана неэффективной, более эффективной признана модель участия в управлении (делегирование полномочий), и этот подход осуждают за недемократичность, отсутствие заботы и отстраненность, а также за то, что он не обеспечивает активного участия тех, кого изменение затрагивало, с самого его начала.

Подход «сверху - вниз» является одним из реальных способов введения изменений, определения направления, обеспечения доверия и авторитета. Если изменение необходимо осуществить быстро, то подход «сверху - вниз» может оказаться единственным реальным подходом, так как его можно провести быстро.

В проведение изменений может предоставить возможность для действительно творческой деятельности, особенно если принимать участие уже на стадии разработки изменения, а не просто осуществлять чьи-то идеи. Можно многому научиться в процессе внедрения изменений.

Данное изменение позволит организации эффективнее работать в области маркетинга. С помощью этого отдела возможна снижение загруженности персонала, что позволит с минимальными затратами достигать максимального результата. А также повысить узнаваемость компании для потенциальных инвесторов

Благодаря созданию нового отдела, капитализация компании будет расти, что не мало важно в конкурентоспособной среде.

Сумма необходимая для реализации стратегии - 1.200.000 рублей. Сумма будет варьироваться, в зависимости от работы персонала.

*Е.В.Завадская, студентка IV курса факультета
управления СыктГУ, 440 группа (научный руководитель
- А.П. Шихвердиев, д.э. н, проф., академик РАЕН, зав.
кафедрой экономической теории и корпоративного
управления СыктГУ)*

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ

Аннотация: В статье рассматриваются определение понятия «мотивация», в научной литературе. Анализируются различные системы мотивации и их основные виды. Рассматривается мотивационный механизм корпоративной культуры и система показателей КРІ .

Ключевые слова: мотивация персонала, материальная и нематериальная система мотивации, корпоративная культура, КРІ.

Успешность любой организации, зависит в первую очередь от её сотрудников. Для того чтобы добиться высокой производительности труда от своих работников, необходимо их правильно мотивировать. Определимся для начала с понятием мотивации.

Мотивация персонала — один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Качественно выстроенная система мотивации является важным элементом системы управления персоналом, особенно для быстрорастущих и динамично развивающихся компаний. Система мотивации персонала в современной интерпретации - это совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников.

Система материальная мотивация. Рассмотрим более подробно, что такое система материальной мотивации, определим ее основные характеристики и особенности, а также ответим на вопрос: почему необходимо построение эффективной системы прямой материальной мотивации персонала в современной динамично развивающейся компании. Основные виды:

Заработная плата доминирующий фактор вознаграждения за труд, ее мотивирующее значение можно либо повысить, либо понизить. Для того чтобы заработная плата стала реальным мотиватором, необходимо учитывать следующие условия:

- если она непосредственно связана с результатами деятельности;
- если работник придает ей решающее значение;

- если работник считает, что в оценке его труда и труда сотрудника, выполняющего такую же работу, присутствует принцип справедливости;

- если она соответствует объективным характеристикам работника (образованию, квалификации, должности, общему стажу и опыту работы в данной организации)[2].

Если перечисленные выше условия не выполняются, мотивирующее значение заработной платы снижается, и результаты труда работника становятся, ниже при одинаковой заработной плате.

Участие работников в прибылях и партнерство.

Существуют три варианта участия работников в прибылях:

- только участие в прибылях. Работники получают долю чистой прибыли. Сначала обычно выплачиваются дивиденды в размере пяти или более процентов на капитал привилегированных акций. Затем в соответствии с заранее согласованным планом остатки прибыли распределяются между работниками и владельцами обыкновенных акций. Условие получения работником права на участие в прибылях во многих компаниях - стаж работы в компании 12 месяцев, причем по мере его увеличения некоторые компании допускают повышение доли прибыли. Нередко общая распределяемая сумма прибыли делится пропорционально заработной плате каждого работника. За нарушение работником трудового режима в отдельных компаниях предусматривается уменьшение причитающейся ему доли прибыли;

- участие в прибылях посредством владения акциями. В некоторых компаниях участие в прибылях сочетается с владением акциями. Работники получают как свою долю в прибылях, так и дивиденды по акциям, которыми они владеют. При этом наиболее распространены схемы участия в прибылях, предусматривающие ежегодное получение работниками акций компании вместо доли в прибылях;

- участие в прибылях в сочетании с какой-либо формой партнерства. При этом система партнерства предполагает, что работники принимают определенное участие в управлении предприятием, на котором они работают. Формы такого участия в управлении могут быть разными, в частности: 1) консультации между администрацией и работниками в рамках совета предприятия; 2) присутствие работников на общих собраниях и участие в голосовании как держателей акций; 3) избрание представителей работников в советы директоров.

Бонус.

Бонус выплачивается по результатам деятельности работника раз в квартал, полугодие или в год и составляет от 20 до 150% годовой заработной платы.

Результаты деятельности компании, определяющие величину вознаграждения сотрудника в рамках бонусного плана, отражаются в показателях деятельности, закрепленных за ним. В основе бонусных планов могут лежать, например, показатели чистой прибыли, нормы рентабельности, выручка, объем выпуска.

Опционные программы

Системой, поощряющей деятельность, ориентированную на долгосрочное развитие компании, командную работу является опционные программы.

Опцион на выкуп акций предоставляет работнику право на выкуп акций компании по фиксированной цене в течение определенного периода в будущем. Обычно период предложения опционной программы составляет 10 лет (в российских компаниях он, как правило, короче). То есть сотрудник получает право выкупать акции компании через несколько лет по текущей цене.

Система нематериальная мотивация это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников. Примерами нематериальной мотивации могут служить следующие стимулы:

Традиционные методы нематериального стимулирования:

- Обеспечение карьерного роста сотрудников (движение по карьерной лестнице «вверх», с повышением занимаемого статуса);

- Гибкий график рабочего времени (проектная система работы);
- Приоритет при планировании отпуска сотрудников компании;
- Регулярная «горизонтальная» ротация кадров;
- Упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте / услуге / продукте;
- Предоставление места для парковки автомобиля;
- Приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т.п.
- Устная и / или письменная благодарность за эффективную работу / реализованный

проект;

- Проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами;
- Выпуск внутрифирменной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных заметок о них;
- Размещение рекомендательных писем клиентов на специальном информационном стенде компании, где все сотрудники имеют возможность их видеть;
- Издание буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников компании;
- Награждение увольняющихся сотрудников дипломами «за вклад в развитие фирмы», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу;
- Проведение корпоративных праздников.

Нетрадиционные способы нематериального стимулирования (в отечественной практике используются довольно редко):

- Предоставление работникам дополнительных дней отдыха (к примеру, более раннее начало отпуска за эффективно реализованный проект и т.п.);
- Подарки сотрудникам компании на различные праздники, исходя из их интересов и увлечений и т.п.

Одна из основных причин, побуждающая людей работать - это получение материального вознаграждения за свой труд. В настоящее время значительная часть населения России зависит от работы по найму, как основного и единственного источника дохода. Поэтому выстраивание эффективной системы материального стимулирования является одним из важных элементов общей стратегии управления персоналом

Далее немного хочется упомянуть о мотивации персонала в корпоративном управлении. Едва ли не ключевым условием повышения эффективности внутреннего сегмента корпоративного менеджмента остается выбор адекватных методов активизации персонала на всех ступенях иерархии: от рядового исполнителя до топ-менеджера. Этот выбор могут определять самые неожиданные факторы, но основным индикатором их правильного подбора служит успешная проекция в ту конкретную среду, которая сложилась в компании и объединяется общим понятием "корпоративная культура".

Понятие "корпоративная культура", известное в теоретическом смысле, требует пристального изучения в каждом конкретном случае. От того, что, воздействуя на персонал или его часть в похожей ситуации даже в пределах одной компании, невозможно дважды войти в одну реку, то есть уже имевшая место проблема требует переоценки ситуации и учета изменившихся факторов ее инфраструктуры.

В корпоративной культуре мотивация персонала реализуется в рамках процесса управления человеческими ресурсами. Для управления человеческими ресурсами приоритетными становятся ценности и моральные установки работников (а не просто их навыки и умения), которые должны быть сопоставимы с целями и ценностями компании. Работники всегда ищут личного удовлетворения от работы, но за последнее десятилетие изменилось его содержание. Требования к корпоративной культуре, говорящие о возможности для людей быть ближе к своим ценностям, предполагают гибкость требований компании. Деятельность организаций сейчас в большей степени базируется на работе в командах, чем когда-либо. Работа в команде может способствовать колоссальному успеху. Помимо прочего, создание команд может повысить удовлетворенность работой, заинтересованность работников, чувство защищенности, а также сократить текучесть кадров.

Управление корпоративными отношениями в современных компаниях становится одним из ведущих направлений. Это сознательно и целенаправленно организованная сеть глобальной коммуникации с целевыми группами корпорации, работающая на приобщение этих групп к "корпоративному миру", формирующая чувство доверия к нему и желание сотрудничать с ним. Действительно, до недавнего времени менеджмент компаний отчетливо осознавал необходимость развития корпоративной культуры. Однако потребность проектирования и поддержания благоприятной деловой среды, порождающей связи и отношения, формирующей ценности и правила, мотивирующей личные инициативы, не имела конкретной привязки в организационной структуре компании[3].

В настоящий момент большинство компаний пришли к пониманию необходимости вкрапления в структуру своего управления департамента корпоративных отношений, причем на уровне вице-президента

И все же наиболее эффективной системой мотивации офисных сотрудников, является "мотивация на результат". Результаты работы офисных сотрудников определяются с помощью КПИ(Key Performance Indicators -

ключевые показатели эффективности). KPI -система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим KPI всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель системы - сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение. Как и каждая система KPI имеет свои плюсы и минусы в работе [1]:

ЗА KPI:

Размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных KPI. За каждым закреплена ответственность за определенный участок работы. Сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании.

ПРОТИВ KPI:

Из-за слишком большого количества KPI в общем бонусе доля каждого из них мала. Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе. Реально недостижимые KPI демотивируют работу сотрудников.

Итак, система KPI сулит специалистам четкие цели работы и прозрачные бонусы. Но показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему - болезненным.

В итоге хочется сказать, что система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. KPI и мотивация персонала позволяют существенно улучшить эффективность и производительность работы компании. А KPI и мотивация персонала позволяют существенно улучшить эффективность и производительность работы компании.

Список использованной литературы

1. Алексеева Светлана, Что такое KPI и как с ними работать? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dengi.ua>
2. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина, 2006. -С.34
3. Симонова М. Повышение степени удовлетворенности персонала корпоративной системой мотивации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hrbrand.ru>

В.Е. Колесова, студентка V курса факультета управления СыктГУ, 450 группа (научные руководители - А.П. Шихвердиев, д.э. н, проф., академик РАЕН, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления СыктГУ; А.В. Сычев, к.э.н., доцент кафедры ЭТКУСыктГУ)

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ООО «ГЛАВ-МЕДИА»: ПУТИ РАЗВИТИЯ

Аннотация: В статье рассматриваются различные подходы к определению понятий «реинжиниринг бизнес-процессов» в научной литературе. Изучен реинжиниринг бизнес-процессов как основная технология совершенствования организации производства услуг.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, система менеджмента качества, сертификация, участники реинжиниринговой деятельности, моделирование бизнес-процессов.

Необходимость реинжиниринга связывается с высокой динамичностью современного делового мира. Непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и компании, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику.

Переосмысление принципов организации бизнес-процессов на основе разделения труда, предложенные А.Смитом в «Богатстве народов», показал, что они неадекватны современным условиям. Дело в том, что принцип разделения труда, послуживший основой успешному развитию бизнеса в течение последних двухсот лет, исходит из предположения об относительной стабильности существующих технологий, а также постоянно растущем спросе на товары и услуги, при котором потребитель не имеет широкого выбора и довольствуется уже самим наличием продукции. Поэтому наиболее эффективной оказалась иерархическая пирамидальная структура компаний, организованных по функциональному признаку. Управление построено на административно-командных принципах. При этом клиентам отводится самый нижний уровень иерархии, где они представлены безликим «массовым потребителем». Однако с развитием современных технологий исчезла стабильность, а с ростом конкуренции - изменилась и роль потребителя. Соревнование между производителями привело к дроблению массового рынка на относительно небольшие ниши, где уже потребитель диктует свои условия производителям, а не наоборот. [1, с.255]

Потребитель в наше время имеет существенно больший выбор не только товаров и услуг, но и технологий. В результате, производитель вынужден непрерывно приспосабливаться как к новым технологиям, так и к постоянно меняющимся запросам своих клиентов: изменение бизнес-процессов превращается в практику повседневной жизни компаний, а инерционность пирамидальной структуры становится тормозом на пути к их выживанию.

Основателями теории реинжиниринга являются Майкл Хаммер и Джеймс Чампи. Они в своей работе определяют реинжиниринг бизнес-процессов (BPR - Business Process Reengineering) как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы». Речь идет не о небольшом усовершенствовании бизнес-процессов компаний на 10-100%, а о кардинальном повышении их эффективности, в десятки или даже в сотни раз. При этом реинжиниринг рассматривается как способ выживания современных компаний в условиях жесткой конкурентной борьбы на мировом рынке.

Современный экономический словарь определяет реинжиниринг как:

- 1) процесс оздоровления предприятий, фирм и компаний посредством подъема технических решений на новый уровень;
- 2) создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации, на предприятии.

По мнению Егора Ойхмана, Эдуарда Попова реинжиниринг, или точнее, бизнес-процесс реинжиниринга (БПР) обозначает совокупность методов и средств, предназначенных для кардинального улучшения основных показателей деятельности компании путем анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов.

Майк Робсон и Филип Уллах дают следующее определение реинжиниринга - это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше. Реинжиниринг - это инструмент, специально разработанный для того, чтобы помочь в обстоятельствах, требующих масштабных изменений, обеспечить которые используемые схемы улучшения процессов не в состоянии.

Бизнес-процесс - это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой на «входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя или так называемого «клиента бизнес-процесса».

Обычно именно само понятие бизнес-процесса является наиболее трудным для понимания. Как правило, менеджеры легко оперируют такими понятиями, как организационная структура, задачи, но не очень просто переходят на «процессное» понимание своего бизнеса, как деятельности, состоящей из отдельных процессов.

Для целей бизнес-инжиниринга бизнес-процессы изображаются или моделируются в виде схемы, в которой стрелками «на вход» обозначаются необходимые для бизнес-процесса ресурсы, а стрелками «на выход» - продукт данного бизнес-процесса, причем бизнес-процессы могут происходить как параллельно, так и последовательно.

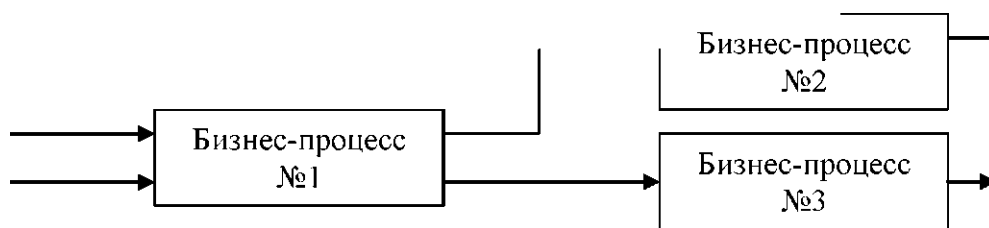


Рис. 1 Схема бизнес-процесса

Бизнес-процесс - это:

- последовательность действий направленных на преобразование информационно-материальных потоков с целью увеличения их ценности для клиента или процесс создания добавленной стоимости продукта или услуг удовлетворяющих потребностям клиента;
- множество внутренних, взаимосвязанных шагов (функций), начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием выхода (продукта либо услуги), необходимого клиенту;
- процесс преобразование наборов входов в наборы выходов;
- совокупность последовательных действий для решения какой-либо предпринимательской задачи.

Таким образом, эти определения дают нам понимание о трех характеристиках бизнес-процесса: стоимость (стремится к минимальной величине), длительность (стремится к максимальной скорости реализации процесса), степень удовлетворенности клиента (качество продукта).

В реинжиниринге выделяют два существенно отличающихся вида деятельности:

- Кризисный реинжиниринг (перепроектирование и реинжиниринг бизнес -процессов), где речь идет о решении крайне сложных проблем организации, когда дела пошли совсем плохо и нужен комплекс мер, который позволил бы ликвидировать «очаги заболевания»;

- Реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов), который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты. [2, с. 198]

Основной целью реинжиниринга бизнес-процессов является качественное улучшение отдельных направлений деятельности компании.

При проведении реинжиниринга бизнес-процессов решаются следующие задачи:

1. Формализация, описание и стандартизация основных, обеспечивающих и управленческих бизнес-процессов, построение и переход к процессной системе управления предприятием.
2. Определяются бизнес-процессы, приоритетные для обеспечения прозрачности, контролируемости, управляемости бизнеса, а так же соответствующие стратегическим целям компании и поддержания эффективного роста.
3. Оптимизация бизнес-процессов на основе улучшения ключевых показателей, определяющих эффективность и конкурентоспособность современного бизнеса, а именно: снижение издержек, уменьшение времени процессов, повышение качества процессов и системы управления, а также уменьшение операционных рисков.
4. Определяются критерии качества, предъявляемые к конечному и промежуточным результатам, а так же нормативы выполнения.
5. Перерабатываются или разрабатываются заново формы - носители информации о ходе и результатах выполнения каждой операции.
6. Построение эффективной организационной структуры, оптимизация нормы управляемости и количества уровней управления, повышение мобильности и реактивности структуры на изменения внешней среды, рынка и запросов потребителей, эффективное делегирование полномочий и ответственности, реструктуризация.
7. Эффективное проектирование и развитие новых бизнес-направлений и бизнес-процессов для активно развивающихся компаний.
8. Быстрое и эффективное тиражирование бизнеса для активно развивающихся компаний, имеющих в своей структуре схожие процессы (филиальная сеть, представительства, торговые точки и т.д.).

9. Правильный и эффективный подбор персонала и структуризация его деятельности на основе разработки базовых регламентов и должных обязанностей. Построение эффективной системы мотивации (стимулирования) персонала, проведение тренингов.

10. Построение эффективной системы регламентации на основе разработки процессных и структурных регламентирующих документов. Высвобождение времени руководителей для решения задач развития и инноваций. Повышение ответственности и эффективности работы персонала.

11. Повышение рыночной стоимости предприятия, его инвестиционной привлекательности, капитализации, имиджа, обеспечение выхода на новые рынки.

12. Внедрение системы менеджмента качества на основе стандартов ISO 9000.

В первоначальный период работы по новым стандартам проводится длительный контроль за их выполнением с целью принятия сотрудниками новых моделей поведения и стандартов деятельности, а так же оперативного выявления отклонений оптимизированной модели бизнес-процесса от меняющихся условий деятельности.

[3, с.150] **Какие результаты получает организация:**

- Современные формы управленческого планирования, контроля и учета, которые легко поддаются переводу в информационные технологии, но могут использоваться и в традиционной «бумажной» технологии.

- Подробные инструкции по выполнению бизнес-процессов, которые не дают возможности сотрудникам некачественно выполнять свои обязанности, но оставляют за ними право на самостоятельное принятие решений в рамках их областей ответственности.

- Обученных сотрудников, которые умеют отлично делать свою работу и применяют свои возможности в области, где они достаточно компетентны.

Преимущества, недостатки и ограничения:

- Повышение качества и скорости производства рыночного или внутреннего продукта с одновременным снижением издержек. Рост профессионализма сотрудников. Повышение конкурентоспособности компании.

- Усиление эксплуатации сотрудников и связанные с этим проблемы социально-психологического характера. Необходимость проведения целенаправленной работы по изменению корпоративной культуры.

- Реинжиниринг бизнес-процессов не рекомендуется применять в случаях крайне неопределенной позиции компании на рынке, связанной с «громадьём планов» топ-менеджеров или их пробуксовыванием на этапах построения «видения и миссии».

Процессный подход к управлению рассматривает деятельность организации как сеть взаимосвязанных бизнес-процессов, а не совокупность разрозненных функций. Каждый бизнес-процесс представляет собой последовательность операций, которые нацелены на достижение конкретного результата. В отличие от традиционного функционального подхода к управлению, процессный подход задает ориентацию компании на результат. При этом каждый сотрудник четко знает, какую работу, в какой срок, и какого качества ему нужно выполнить для того, чтобы бизнес-процесс, в котором он участвует, был выполнен должным образом и привел к желаемому результату. За результат каждого процесса отвечает конкретный менеджер (владелец проекта).

Чтобы повысить эффективность проекта по описанию и оптимизации бизнес-процессов, нужно придерживаться следующих важных принципов:

- Совершенствование бизнес-процессов в организации - это проект проведения изменений, он должен выполняться в соответствии с современными методами управления изменениями;

- К описанию бизнес-процессов активно привлекаются сотрудники компании, которые в них участвуют и отвечают за эффективность их выполнения;

- Вся информация по описанию и результатам анализа процессов предоставляется в удобном и понятном для участников процессов виде;

- Описание и анализ бизнес-процессов осуществляется без привязки к организационной структуре компании - создаем модели деятельности, а не схему организационной структуры;

- Глубина описания и анализа процессов определяется целями - клиент платит только за осмысленную работу;

- Строгое разделение понятий «как есть» и «как надо»;

- Использование современных технологий и программных продуктов для описания бизнес-процессов;

■ Использование широкого инструментария наиболее эффективных подходов и методов для анализа и оптимизации бизнес-процессов.

Система менеджмента качества ISO 9000. ISO — это международная организация по стандартизации, ее главной задачей является развитие принципов стандартизации и создание на их базе определенных стандартов для разных областей и направлений деятельности. Стандарты, разрабатываемые международной организацией по стандартизации, объединяются в семейства.

Сертификация на базе стандартов ISO 9000 позволяет организации: повысить эффективность организационной структуры предприятия, повысить качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг и увеличить объемы сбыта этой продукции, сформировать о себе мнение на рынке, как о надежной и стабильной организации, снизить издержки, связанные с браком или потерями при производстве продукции, получить дополнительные конкурентные преимущества, получить возможность участия в государственных, городских или муниципальных тендерах на выполнение определенного вида работ или оказания услуг, обеспечить уверенность потребителей в качестве реализуемой продукции.

Внедрение системы менеджмента качества дает предприятию: преимущества для участников конкурсов, тендеров; повышение конкурентоспособности компании; гарантия выполнения требований заказчика; повышение цены на продукцию и услуги; льготное кредитование и страхование; возможность получения госзаказа; улучшение качества продукции и работ; сокращение издержек; рационализация бизнес-процессов; нормативно-техническая поддержка производственного процесса; оптимизация процессов управления и повышение технологической дисциплины.

Основные этапы создания и внедрения системы менеджмента качества (СМК) на предприятии: проведения анализа бизнес-процессов; разработки системы менеджмента качества и документированных процедур СМК; внедрения системы менеджмента качества и инструментов менеджмента качества; сертификации компании на соответствие СМК требованиям стандарта ИСО 9001:2000. [2, с. 200]

Кто же является участниками реинжиниринговой деятельности? Первое место занимает лидер проекта реинжиниринга — один из высших менеджеров фирмы, который возглавляет реинжиниринговую деятельность. Помимо организационных обязанностей, он отвечает за идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности. Вторым участником — управляющий комитет, состоящий из членов высшего руководства фирмы, лидера реинжиниринга, менеджеров процессов. Осуществляет функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, согласования интересов различных рабочих команд и решения конфликтных ситуаций между ними. Особое место занимает менеджер, осуществляющий оперативное руководство реинжинирингом бизнеса в целом. Часто он выполняет формальную роль помощника лидера реинжиниринга. Его функции — это разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координация владельцев процессов, помощь в организации рабочих команд.

Заметим, что менеджеры процессов — руководители, каждый из которых ответственен за обновление отдельного делового процесса. Если в организации не определены процессы как таковые, в этом качестве выступают функциональные менеджеры. Менеджер формирует команду для перестройки данного процесса и обеспечивает условия для ее работы. Также он осуществляет функции наблюдения и контроля. Таким образом, менеджер процесса является своеобразным заказчиком реинжиниринга данного процесса.

Рабочая команда реинжиниринга — группа работников фирмы (методисты, администраторы, сотрудники по обеспечению качества изделий, документирования, координации), а также внешние участники (консультанты, разработчики). Все они и осуществляют непосредственную работу по реинжинирингу конкретного процесса.

Рассмотрим основные этапы реинжиниринга:

1) Формируется желаемый образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.

2) Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Здесь воссоздается (реконструируется) система действий, работ, при помощи которых компания реализует свои цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность.

3) Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса — прямой реинжиниринг. Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:

перепроектируются выбранные хозяйственные процессы, формируются новые функции персонала, создаются информационные системы, производится тестирование новой модели.

4) Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ. [1, с.258]

Как же на практике осуществить реинжиниринг? Начать необходимо с выбора наиболее подходящей методологии описания (или моделирования) бизнес-процессов. Наиболее простыми (но подчас весьма эффективными, особенно на начальном этапе реинжиниринга) являются:

1) Блок-схема бизнес-процесса, состоящая из прямоугольников (обозначающих действия), ромбиков (обозначающих принимаемые решения) и стрелок, соединяющих эти элементы между собой и друг с другом;

2) Словесное описание бизнес-процесса, отвечающее на вопросы что, кто, где, как, зачем и почему, а также каковы затраты времени и денежных средств на принятие решений, ожидание и осуществление действий в бизнес-процессе.

К сожалению, кроме несомненных достоинств - простоты и очевидности - эта методология является недостаточно наглядной и удобной для определения эффективности реализации бизнес-процесса. Поэтому был разработан ряд более эффективных методологий, наиболее распространенными из которых являются следующие:

1. Методология структурного анализа и проектирования (SASD). Эта методология основана на классической и весьма успешной методологии структурного проектирования программного обеспечения и информационных систем. Так как в разработке прикладных программ и ИС приходится постоянно иметь дело с различными информационными процессами, то неудивительно, что разработанные для этого методологии оказались вполне применимыми и для моделирования бизнес-процессов.

Методология SADT представляет собой дальнейшее развитие методологии структурного анализа и проектирования.

2. Методология IDEF. Это, пожалуй, наиболее глубоко проработанная и наиболее обширная методология, которая позволяет описывать не только бизнес-процессы, но и функциональные блоки (например, маркетинг или финансы), различные объекты в компании и действия над ними (например, весь комплекс процессов обработки и выполнения заказа клиента), а также состояние и динамику развития бизнес-единиц компании и компании в целом.

Задачи, которые приходится решать в ходе реинжиниринга, обычно характеризуются высокой степенью сложности и большой ответственностью. Опыт неудач первых лет развития этого направления показал, что успешный реинжиниринг не может быть осуществлен без твердой методологической основы. Приведенные выше методологии проведения реинжиниринга бизнес-процессов, разработаны ведущими консалтинговыми фирмами мира.

В проведении реинжиниринга участвуют специалисты двух типов - профессионалы в области реконструируемого бизнеса и разработчики информационных систем. Опыт реинжиниринга показывает, что по-настоящему успешное и новаторское внедрение информационных технологий является уникальным творческим процессом: управляющие компаний и специалисты-технологи, знакомясь с методами информационных технологий, сами делают открытия относительно возможностей их использования в своем конкретном бизнесе. В то же время, создание высококачественных информационных систем требует участия профессионалов в области информационных технологий. Возникает проблема поиска общего языка, которая стоит на пути интеграции современных технологий моделирования и разработки сложных систем: объектно-ориентированные методы, CASE-технологии, инженерия знаний, имитационное моделирование процессов и методы быстрой разработки приложений RAD (Rapid Application Development). Именно эта тенденция и наблюдается сейчас в развитии методологий и инструментальных средств реинжиниринга бизнес-процессов.

Объектно-ориентированное моделирование признано сегодня базовой методологией BPR. Традиционно, создавая информационные системы компаний, разработчики отталкивались от данных. В результате, используемые ими подходы к моделированию систем были ориентированы на описание данных о сущностях реального мира и их взаимосвязей, но не на поведение этих сущностей. Поскольку реинжиниринг ориентирован на процессы, а не на данные, традиционные подходы оказались неадекватны. Объектно-ориентированный подход является единственным пока подходом, позволяющим описывать как данные о сущностях, так и их поведение. Кроме того, он обеспечивает создание прозрачных, легко модифицируемых моделей бизнеса и информационных систем, допускающих повторное использование отдельных компонентов. [3, с. 210]

Имитационное моделирование обеспечивает не только наиболее глубокое представление моделей для непрограммирующего пользователя, но и наиболее полные средства анализа таких моделей. Модели создаются в виде потоковых диаграмм, где представлены основные рабочие процедуры, используемые в компании, описано их поведение, а также информационные и материальные потоки между ними. Впрочем, построение реальных имитационных моделей довольно трудоемкий процесс, а их детальный анализ, выходящий за рамки простого сбора статистики по срокам и стоимостям, зачастую требует от пользователя специальной подготовки. Для описания рабочих процедур может понадобиться дополнительное программирование.

Чтобы преодолеть эти трудности, сегодня начинают использовать методы инженерии знаний. Во-первых, с их помощью можно непосредственно представлять в моделях плохо формализуемые знания менеджеров о бизнес-процессах и, в частности, о рабочих процедурах. Во-вторых, решается проблема создания интеллектуального интерфейса конечного пользователя со сложными средствами анализа моделей.

Методы быстрой разработки приложений позволяют сокращать время создания поддерживающих информационных систем и, следовательно, используются не только в ходе реинжиниринга компании, но и на этапе эволюционного развития, сопровождающегося постоянными модификациями и улучшениями информационных систем компании. Современный период характеризуется активным переходом к использованию интегрированных методологий и инструментальных средств.

Малые процессы столь же сложно подвергать реинжинирингу, как и крупные, поскольку любая программа реинжиниринга пересекает границы, существующие между подразделениями и функциональными областями, и порождает беспокойную обстановку. Вы можете сделать и так, чтобы сопровождающий реинжиниринг хаос стоил вашего времени и усилий, и начать с процессов, реинжиниринг которых обещает наивысшую отдачу.

Список использованной литературы

1) Блинов А. О., Рудакова О. С., Захаров В. Я., Захаров И. В. Реинжиниринг бизнес -процессов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 344 с.

2) Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. СПб.: Питер, 2010.- 222 с.

3) Хаммер М, Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.- 288 с.

З.С. Королева, студентка IV курса факультета
управления СыктГУ, 442 группа (научный руководитель
- С.В. Глазкова, к.э.н., доцент кафедры ГРУ)

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Аннотация: В данной статье рассматривается выход новой продукции на рынок, роль новых продуктов в деятельности предприятия, повышение благодаря этому конкурентоспособности и рентабельности.

Ключевые слова: эффективность, новая продукция, реализация, конкурентоспособность, рентабельность.

Внедрение новых видов продукции имеет первостепенное значение для дальнейшего развития и рентабельной деятельности любого предприятия. Однако любой замысел новой продукции должен быть протестирован на её значимость группой потенциальных потребителей с точки зрения его полезности и наличия самой потребности.

К сожалению, руководители многих производственных предприятий не всегда осознают необходимость разработки нового ассортимента продукции. В результате часто возникает несоответствие между тем, что фирма реально производит, и тем, что от нее требуют клиенты. А начало работы над новым продуктом «вдогонку» может оказаться довольно рискованной задачей, и в условиях дефицита времени ее не всегда удастся решить наилучшим образом. Поэтому успех бизнеса во многом зависит от своевременности внесения изменений в существующую продукцию, либо ввода в производство новых видов продукции.

Существуют три основных фактора, которые обуславливают введение новой продукции в ассортимент предприятия [1]:

1. Необходимость оградить предприятие от последствий неизбежного процесса устаревания существующей продукции, который вызывается конкуренцией или моральным износом. Введение новой продукции в ассортимент необходимо для защиты уже вложенных в предприятие средств.

2. Необходимость расширять производство более быстрыми темпами, чем это возможно при узком ассортименте выпускаемой продукции, распределять коммерческий риск на более широкий спектр продукции, уменьшить влияние конкуренции на отдельно взятую сферу производства.

3. Необходимость обеспечить более быстрое и более постепенное увеличение общей рентабельности предприятия, выражающейся отношением прибыли к вложенному капиталу, путём сохранения и увеличения конкурентоспособности, более полного использования производственных мощностей и возможностей персонала.

Существенные преимущества внедрения нового продукта возникают тогда, когда новое изделие технологически близко к уже производимым товарам, для реализации нового продукта используется имеющаяся сбытовая сеть и методы реализации уже отработаны. В этом случае сбыт нового изделия не потребует дополнительных затрат на реализацию и товародвижение.

Существуют различные методы оценки эффективности разрабатываемого нового продукта [2]:

1. Экспертные суждения;
2. Определение ожидаемой нормы прибыли;
3. Вероятностный подход;
4. Оценка динамики ожидаемой прибыли или использование шкалы оценок с учетом ряда факторов;
5. Многомерные критерии оценок: притягательность отрасли, возможности проникновения в нее конкурентов, влияние на конкурентоспособность нового продукта и фирмы в целом, возможности использования разработок для усовершенствования уже производимых товаров, влияние производства и сбыта нового товара на финансовое положение фирмы.

Проведем оценку эффективности внедрения нового вида продукции на предприятии ООО «Новострой», специализирующемся на производстве и реализации пластиковых и алюминиевых окон. Для повышения конкурентоспособности и рентабельной деятельности данного предприятия мы предлагаем производить, помимо пластиковых и алюминиевых окон, деревянные окна. На наш взгляд именно деревянные окна становятся в настоящее время самыми популярными и престижными окнами. Во многих европейских странах уже отходят от производства ПВХ-окон, и сегмент рынка деревянных окон занимает прочные позиции (68%). В Норвегии и Финляндии 70% всех окон - из дерева, а в Швеции - 76%. В России же доля деревянных окон составляет около 10%. Несмотря на все сложности развития рынка деревянных окон в России, он имеет реальные перспективы. Это, своего рода, новый продукт для пресытившихся пластиковыми окнами заказчиков. И если в Европе деревянные окна занимают 68% рынка, то можно однозначно говорить - выход на него имеет реальные перспективы. К тому же, по прогнозным данным Маркетингового центра «О.К.Н.А. Маркетинг» у участников оконного бизнеса есть, как минимум, 15 лет до 2025 года для удовлетворения спроса населения, а к этому времени придет черед замены окон «первой волны», срок службы которых составляет приблизительно 40 лет [3].

Один из самых очевидных аргументов в пользу деревянных окон - их экологичность и эстетические качества. Деревянные окна прекрасно сочетаются с мебелью, дверьми, паркетом, несут в себе классическую изысканность и современную функциональность.

По своим главным эксплуатационным качествам современное деревянное окно ни в чем не уступает пластиковому. Обычно отмечаемые недостатки натурального дерева, такие как усадка, коробление и гниение, полностью исключены благодаря новым технологиям изготовления клееного бруса, из которого сегодня производят окна. Клееный брус состоит из трех ламелей (досок). Причем две из них обязательно радиального распила, а волокна третьей ориентированы иначе. Это позволяет стабилизировать внутреннее напряжение древесины, которое обычно приводит к таким малоприятным последствиям, как кручение, усадка, образование трещин. Клееный брус значительно меньше подвержен короблению, он прочнее и долговечнее, чем массивная деревянная заготовка из цельного бруса того же сечения. Древесина обладает низкой тепло- и звукопроводностью, имеет невысокий коэффициент температурного линейного расширения, ей свойственна высокая морозостойкость, ко всему прочему она легка в обработке. Все эти качества сохраняются в клееном брусе, причем коэффициент расширения деревянного профиля значительно меньше, чем профилей из ПВХ, а показатели звукоизоляции и теплообмена при равной толщине - выше [4].

По прочности трехслойный клееный брус превышает пластиковые профили, к тому же пластичность бруса позволяет изготавливать окна любых размеров и конфигураций, чего не всегда удается достичь при использовании пластика. Деревянное окно из трехслойного клееного бруса может быть круглым, трапециевидным, треугольным, с большим количеством створок. Особенности импортной фурнитуры позволяют расширить диапазон возможностей открывания оконных блоков. Окно может быть поворотным, откидным, поворотно-откидным, глухим (неоткрывающимся).

Чаще всего для производства деревянных профилей используется древесина хвойных пород, в первую очередь сосны и лиственницы. Они легче в обработке из-за меньшего количества сучков и содержат больше смолистых веществ - естественных антисептиков, которые предохраняют древесину от загнивания. Более дорогие оконные блоки выполняются из дуба, бука, каштана и красного дерева (меранти). Они более прочные, чем хвойные породы, но имеют более высокую теплопроводность.

Для защиты древесины от воздействия дереворазрушающих грибов и вредных насекомых оконные профили пропитываются антисептиками. Уменьшить пагубное влияние атмосферной влаги и других агрессивных внешних агентов позволяет окраска. Для того чтобы снизить горючесть стеклопакета, используют огнезащитные составы. Этот состав позволяет видеть рисунок волокон древесины и максимально сохраняет способность дерева "дышать". Стандартная деревянная рама за 26 часов пропускает сквозь свои поры примерно 2,7 куб. м воздуха, тем самым в помещении поддерживаются естественная влажность и свежесть [4].

Существует только один очевидный недостаток: такие окна пока дороги. Кроме того, они по-прежнему требуют обновления и ухода, примерно раз в 5 лет, и только тогда смогут служить до 30-50 лет [4].

Чтобы узнать, будет ли спрос на деревянные окна, мы провели опрос среди студентов 442 группы. Им был задан вопрос о том, какие окна они предпочитают: пластиковые или деревянные, а также предоставлен перечень преимуществ тех и других окон, которые необходимо было проранжировать по приоритетности (см. табл.1). В опросе принимало участие 20 человек. Результаты получились следующими: 17 человек из 20 выбрали деревянные окна, остальные 3 человека - пластиковые. Из предоставленного перечня преимуществ деревянных окон по приоритетности на первых трех местах оказались соответственно экологичность, привлекательный внешний вид, разнообразие текстуры, тонов, оттенков. На последнем месте - легкость в обработке. Что касается пластиковых окон, то первые три места заняли следующие преимущества: долговечность, устойчивость к любым атмосферным воздействиям, дешевый сверхпрочный пластик. Меньший приоритет был отдан за преимущество «тяжеловоспламеняемость и самогашение».

Таблица 1

Преимущества деревянных и пластиковых окон [4]

Деревянные окна	Пластиковые окна
1. Экологичность	1. Долговечны
2. Привлекательный внешний вид натурального материала	2. Устойчивы к любым атмосферным воздействиям

3. Разнообразие текстуры, тонов и оттенков	3. Изготовлены из дешевого сверхпрочного пластика
4. Низкая тепло- и звукопроводность	4. Хорошо сберегают тепло
5. Высокая прочность древесины при небольшой объемной массе	5. Просты в эксплуатации
6. Высокая морозоустойчивость	6. Почти не пропускают уличный шум
7. Ремонтопригодность	7. Эстетичны
8. Легкость в обработке	8. Тяжеловоспламеняющиеся и самогасящиеся

Таким образом, можно сделать вывод о том, что спрос на экологичные, элегантные, надежные и современные окна из натурального дерева существует.

В настоящее время предприятий по производству и установке деревянных окон в Сыктывкаре не много. Это следующие компании: «Столярный дом», «Столярный цех», ООО «ДекоСтрой». И еще несколько компаний, которые занимаются только установкой деревянных окон (оконные системы «Монблан», «Окна. Двери», «Добрые окна», «Белые окна» «Двери плюс», «Окна PRO»).

Таким образом, конкурентов на рынке деревянных окон в Сыктывкаре пока достаточно мало. Следовательно, производить такие окна для предприятия ООО «Новострой» в настоящее время целесообразно.

Теперь посчитаем, будет ли рентабельным производство деревянных окон для данного предприятия и за сколько месяцев оно окупится.

Производство деревянных окон высокого качества — трудоемкий и затратный процесс. На производство деревянного окна требуется 3 недели. Стоимость деревянного окна складывается из нескольких составляющих: размер окна; тип клееного деревянного бруса -Элит, Евро, Эконом; порода дерева - сосна, лиственница, дуб и т.д.; цвет окраски снаружи и внутри; тип стеклопакета (формула) - однокамерный или двухкамерный; виды створок -глухая, с поворотным, откидным, поворотно-откидным механизмами; количество створок; комплектующие: подоконник, отлив, противомоскитные сетки, внутренние откосы.

Для производства деревянного окна предприятию ООО «Новострой» необходимо арендовать помещение для цеха площадью 450 м², приобрести оборудование, нанять персонал для работы в цеху (9 человек), приобрести материалы и комплектующие, провести рекламную кампанию по продвижению своих услуг на рынок региона.

Предположим, что предприятие будет выпускать 25 деревянных окон в месяц по 20 000 рублей каждое. Параметры окна: размер 1530x1380 мм; двустворчатое: одна створка глухая, вторая - с поворотно-откидным механизмом; двухкамерный стеклопакет. Расходы на производство таких окон представлены в табл.2.

Таблица 2

Расходы на производство деревянных окон за первый год

Расходы	Сумма, руб. в год
Аренда помещения для цеха	432000
Приобретение оборудования	1200000
Заработная плата персонала	1219644
Приобретение расходных материалов	2483130
Рекламная компания	100000
Итого	5434774

Для расчета периода окупаемости компании по производству деревянных окон была использована электронная программа Project Expert. Результаты расчета представлены на рисунке 1.

Эффективность инвестиций		- П х
Длительность проекта: 36 мес. Период расчета: 3G мес.		Справка
Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	0,00	0,00
Период окупаемости ■ РВ, мес.	14	Н
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	14	14
Средняя норма рентабельности ■ AFIF1, X	72,90	72,90
Чистый приведенный доход - NPV	1 463 246	52 259
Индекс прибыльности - PI	2,19	2,19
Внутренняя норма рентабельности ■ IFIF1, X	114,60	114,60
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	29,80	29,80

Рис. 2. Эффективность инвестиций

Данные рисунка 1 свидетельствуют о том, что если предприятие будет выпускать 25 окон в месяц, то период окупаемости компании составит 14 месяцев и чистый приведенный доход будет равным 1 463 246 рублей. Однако надо помнить, что этот бизнес требует достаточного стартового капитала.

Таким образом, разработка, внедрение в производство новой продукции имеют для фирм важное значение как средство повышения конкурентоспособности, рентабельности, а в условиях кризиса - сохранения своих позиций на рынке. Создать новую продукцию - значит увидеть нынешние и будущие потребности потребителей, найти эффективный способ их решения и предложить необходимые для этого средства. Постоянное новаторство в выпуске продукции - обязательное условие выживания предприятия в условиях рынка.

Список использованной литературы

1. Кеворков В.В., Леонтьев С.В. Политика и практика маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m59/5.htm>
2. Разработка и внедрение новой продукции [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://inpos.com.ua/570>
3. Официальный сайт маркетингового центра «О.К.Н.А. Маркетинг» Режим доступа: <http://oknamar.ru/>
4. Перспективы роста рынка деревянных окон [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.evrookna-s.ru/stat12.htm>

А.В.Коротаяева, студентка IV курса факультета управления СыктГУ, 440 группа (научный руководитель - А.П. Шихвердиев, д.э. н, проф., академик РАЕН, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления СыктГУ)

ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация: В статье рассматривается необходимость построения надлежащей системы мотивации персонала в современных рыночных условиях функционирования предприятий. Дается описание разновидностей материальной и нематериальной мотивации и их применение в российских компаниях. Анализируется отечественный опыт применения системы мотивации топ-менеджеров на основе опционов и фантомных акций.

Ключевые слова: система мотивации, материальное и нематериальное стимулирование, программа премирования, мотивация топ-менеджеров, компенсационный пакет, опцион, опционный договор, фантомные акции.

Одной из главных задач современной компании является формирование эффективной системы управления, в реализации которой огромную роль играет управление персоналом. В настоящее время в экономике складывается достаточно непростая ситуация, которую можно охарактеризовать как «кадровый голод». Существует острая нехватка высококвалифицированных специалистов во многих отраслях. С каждым годом данная проблема усложняется ухудшающейся демографической ситуацией. В этих условиях качественно выстроенная система мотивации является важным элементом системы управления персоналом, особенно для быстрорастущих и динамично развивающихся компаний.

Мечта любого руководителя - идеальные подчиненные и слаженная работа коллектива. Как добиться того, чтобы каждый сотрудник выкладывался на 100%, как повлиять на отношение к рабочему процессу и как вызвать чувство ответственности даже за мельчайшую проделанную работу? Ответ на эти и многие другие вопросы лежит, прежде всего, в умении руководителя управлять подопечными и находить индивидуальный подход к каждому из них.

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ценность любой организации - прежде всего, люди, работающие в ней - это утверждение было давно доказано на практике. Именно люди являются основой конкурентоспособности любой организации. Эффективная деятельность специалистов может способствовать процветанию предприятия и реализации, стоящих перед компанией целей.

Для современных работодателей очень важно определить основные мотивы, которые заставляют его специалистов эффективно и с полной отдачей для достижения целей фирмы и создать соответствующую систему мотивации персонала. По мнению многих психологов, энтузиазм наемных работников зависит от следующих факторов:

- Уверенность работника в том, что его эффективная работа приведет к запланированной профессиональной цели;
- Уверенность работника в том, что его профессиональные успехи будут достойно оценены и вознаграждены работодателем;
- Уверенность работника в ожидаемом поощрении. [1]

Система мотивации персонала в современной интерпретации - это совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников, которая включает в себя:

- 1) Систему прямой материальной мотивации (система оплаты труда);
- 2) Систему косвенной материальной мотивации (система бенефитов);
- 3) Систему нематериальной мотивации.

Одна из основных причин, побуждающая людей работать - это получение материального вознаграждения за свой труд. Поэтому выстраивание эффективной системы материального стимулирования является одним из важных элементов общей стратегии управления персоналом.

Система прямой материальной мотивации персонала состоит из базового оклада и премиальных. Базовый оклад - это постоянная часть заработной платы работника. Премиальные - это переменная часть заработной платы сотрудника, которая может быть пересмотрена. Таким образом, система прямой материальной мотивации фактически есть ни что иное, как система оплаты труда.

Анализ российской практики на основе главного параметра (стоимостного объема программ премирования) показывает, что если компания имеет высокую рыночную капитализацию, то на премирование выделяется около 1% уставного капитала, таких большинство. И только компании, нацеленные на существенный рост капитализации, способны выделить от 4% до 10% от уставного капитала. Однако в настоящее время в ряде российских компаний вообще не предусмотрена выплата каких-либо бонусов и премий сотрудникам обслуживающих подразделений.

Система косвенной материальной мотивации - это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый работнику. Компенсационный пакет - это бенефиты, предоставляемые сотруднику компании в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п.

В отечественной практике система косвенного материального стимулирования представляет собой дополнительные неденежные компенсации работникам, которые можно разделить на 2 блока:

1. Обязательные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством):
 - 1.1. Оплата больничных листов;
 - 1.2. Оплата ежегодных отпусков;
 - 1.3. Обязательное медицинское страхование;
 - 1.4. Отчисления на обязательно пенсионное страхование.
2. Добровольные бенефиты (не регламентируются государством и используются работодателями на добровольной основе):
 - 2.1. Добровольное медицинское страхование;
 - 2.2. Медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, как своих штатных работников;
 - 2.3. Пенсионные накопительные механизмы;
 - 2.4. Оплата времени болезни;
 - 2.5. Страхование жизни работников и/или членов их семей;
 - 2.6. Оплата дополнительных дней отпуска сотрудникам компании;
 - 2.7. Оплата обучения, дополнительного образования сотрудников;
 - 2.8. Для акционерных обществ - возможность приобретения акций акционерами компании;
 - 2.9. Компенсация услуг сотовой связи;
 - 2.10. Оплата обедов;
 - 2.11. Оплата детских садов для детей сотрудников компании;
 - 2.12. Оплата посещения фитнес-клубов и т.п.

Однако практический опыт показывает, что зарплата и используемая система бенефитов не всегда являются решающим фактором повышения заинтересованности сотрудников к работе в той или иной компании. Очень важным условием для решения данной задачи является использование методов нематериального стимулирования.

Система нематериальной мотивации - это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников. Это мощный стимул к эффективной работе и одна из ключевых составляющих корпоративной культуры.

Примерами нематериальной мотивации могут служить следующие стимулы:

1. Традиционные методы нематериального стимулирования:
 - Обеспечение карьерного роста сотрудников;
 - Гибкий график рабочего времени;
 - Приоритет при планировании отпуска сотрудников компании;
 - Регулярная «горизонтальная» ротация кадров;
 - Упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте/услуге/продукте;
 - Устная и/или письменная благодарность за эффективную работу/реализованный проект;
 - Проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами;
 - Издание буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников компании;
 - Награждение увольняющихся сотрудников дипломами «за вклад в развитие фирмы», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу;
 - Проведение корпоративных праздников и т.п.
 2. Нетрадиционные способы нематериального стимулирования (в отечественной практике используются довольно редко):
 - Предоставление работникам дополнительных дней отдыха;
 - Подарки сотрудникам компании на различные праздники, исходя из их интересов и увлечений
- и т.п. [2]

В конечном итоге грамотно выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим стоимость компании - через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала.

В большей степени это утверждение относится к мотивации высшего менеджмента компании. Многие российские компании достигли той стадии развития, на которой недостаточное внимание к вопросам корпоративного управления может обернуться ослаблением их конкурентных позиций. Растущие потребности российского бизнеса в капитале и в качественном менеджменте вряд ли можно будет, удовлетворить, не проведя решительных реформ в сфере корпоративного управления. Практика показывает, что наличие в компании эффективной системы корпоративного управления в большинстве случаев становится основой для улучшения финансовых показателей, повышения качества управленческих решений, получения целого ряда других преимуществ.

Наиболее удачным представляется определение, сформулированное одним из крупнейших американских институциональных инвесторов TIAA-CREF (Teachers Insurance and Annuity Association - College Retirement Equities Fund, New-York): «Корпоративное управление - это набор механизмов, используемых для поддержания адекватного баланса между правами акционеров и потребностями совета директоров и менеджмента в процессе управления компанией».

Такой баланс, может быть, достигнут, в том числе и за счёт настройки мотивации членов совета директоров и топ-менеджеров компании на соблюдение интересов акционеров. Традиционно такая мотивация базируется на компенсационных пакетах, основанных на опционах на акции компании.

Мотивация топ-менеджеров - тема, получившая в последние годы особую актуальность и активное распространение. Всё больше и больше компаний начинают понимать, что для топ-менеджеров необходима особая система мотивации, ведь именно от этих людей зависит успешность деятельности всей организации.

Всё большее число компаний используют премиальные программы для повышения производительности труда. Исследования международной ассоциации специалистов по оплате труда WorldatWork подтверждают существенную зависимость между переменной зарплатой и эффективностью работы. Премиальные программы получают всё большее распространение на всех организационных уровнях. Но особенно часто премиальные программы используются для мотивации топ-менеджеров и менеджеров среднего звена.

Интересно заметить, что практика мотивации топ-менеджеров в России отличается от мировой. Если в Европе и США наибольшую долю в структуре компенсационного пакета топ-менеджера занимает долгосрочное вознаграждение, то в России оно составляет лишь 10%. В то же время краткосрочное вознаграждение составляет целых 50% от совокупного вознаграждения, что в два раза больше, чем в среднем по миру. Однако интересно отметить, что в российской практике премиальная часть вознаграждения для рядовых сотрудников почти в 3 раза больше, чем в мире. Но надо сказать, что в последние годы, ведущие российские компании существенно модернизировали структуру компенсационного пакета своих топ-менеджеров, приблизив её к мировой практике.

Помимо различий в структуре компенсационного пакета российская практика мотивации топ-менеджеров отличается от мировой также и инструментами мотивации. Долгосрочные программы мотивации можно разделить на два основных типа: с предоставлением участия в собственности и без предоставления участия. Программы предоставления участия в собственности призваны согласовать интересы владельцев компании и топ-менеджеров, путем наделения менеджеров частью собственности компании и, тем самым, превращения наёмных менеджеров в собственников компании. К программам наделения собственностью можно отнести наделение акциями и предоставление опционов на акции и пр.

Опцион - договор, по которому покупатель получает право, но не обязанность совершить покупку или продажу по заранее оговорённой цене. Опционы на акции за последние годы стали самой популярной темой мотивации топ-менеджеров. В США наиболее развитое законодательство в этой сфере. В то же время в России законодательство совершенно иное, и поэтому использование опционов на акции, как метода вознаграждения топ-менеджеров, существенно ограничено.

С одной стороны в российском законодательстве, регулирующем рынок ценных бумаг, существует понятие опционов эмитента, но с другой стороны, они имеют столько ограничений и трудностей эмиссии, что эксперты фондового рынка утверждают, что, ни одного случая использования опционов эмитента для мотивации топ-менеджеров в России ещё не было. В то же время под опционами часто подразумевают также

опционные контракты, то есть договор, подразумевающий, что в случае достижения определённых результатов, менеджер может получить заранее оговорённое вознаграждение. Как правило, в России именно такие соглашения и называют опционами.

Любые опционные программы опционы ли это на акции или опционные договоры являются передачей прав на владение определённой долей активов компании, договором о частичной передаче прав собственности. Поэтому для достижения мотивационного эффекта от создания программы наделяния собственностью, необходимо, чтобы менеджеры действительно хотели приобрести эту собственность. [3]

А для этого необходимо, чтобы предоставляемые активы, будь то акции или доля уставного капитала, были ликвидными, то есть могли быть сравнительно легко обменены на деньги. Высокая степень ликвидности достигается, когда акции компании торгуются на бирже и менеджер, получивший с помощью опциона право выкупить акции компании по заранее фиксированной цене, имеет стимул повышать капитализацию компании, чтобы затем продать акции на открытом рынке и получить разницу. Если же компания не торгуется на бирже, то ликвидность её акций или доля в уставном капитале невысока, так, например, долю в ЗАО менеджер не может продать на открытом рынке, а вынужден предлагать её сначала другим членам общества, которые имеют возможность устанавливать свои цены. Поэтому менеджер в компаниях, где предоставляемые активы неликвидны, оказывается в менее выгодном положении, чем его коллеги из «публичных» компаний.

Таким образом, всеми преимуществами опционных программ могут воспользоваться только компании, прошедшие IPO (от англ. Initial Public Offering - первичное публичное предложение, т.е. первая публичная продажа акций частной компании). Однако компании, ещё не прошедшие первичное размещение находят другие способы мотивации топ-менеджеров путём наделяния правами собственности. Так, одна крупная финансовая компания, ещё не разместившая свои акции на бирже, использует схему мотивации для топ-менеджеров, подразумевающую продажу доли в уставном капитале с обещанием последующего выкупа в десятикратном размере, в случае достижения стратегических целей компании.

Что же касается программ без предоставления участия в собственности, то к ним помимо денежных премий можно отнести также и фантомные акции или фантомные опционы на акции. Отличие фантомных акций от настоящих акций заключается в том, что менеджеру не предоставляется право на долю в активах компании, а даётся обещание выплатить денежный эквивалент стоимости акций через определённый период времени. В случае фантомных опционов на акции менеджеру будет выплачен денежный эквивалент прироста стоимости акций. Таким образом, в данном случае менеджер компании не становится собственником компании, однако у него есть стимул действовать так, как если бы он был собственником, ведь от стоимости компании в будущем будет зависеть его премия. Можно также ещё сказать, что фантомные акции и опционы являются сложной формулой для подсчёта премии топ-менеджеров.

Таким образом, компания, которая решается разрабатывать программу мотивации для своих топ-менеджеров, на старте проекта должна определиться со следующими задачами:

1. Какой будет структура вознаграждения топ-менеджеров;
2. Какие основные показатели, за которые будет премироваться менеджер;
3. Как будет бюджетироваться программа;
4. Готова ли компания предоставлять часть прав собственности на активы компании своим менеджерам.

В зависимости от целей, которые ставит собственник перед своими менеджерами, зависит выбор перечисленных в этой статье инструментов.

Конечно, не стоит забывать и о том, насколько интересно самому менеджеру участие в разработанной программе мотивации, насколько она конкурентна на рынке труда.

Список использованной литературы

1. Социальная сеть HR-менеджеров [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kadry.m/artides/detail.php?ID=13955
2. Теория и практика финансового и управленческого учёта [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.gaap.ru/biblio/management/personnel/036.asp
3. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.cfin.ru/investor/ao/cginrussia.shtml

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ С ПОМОЩЬЮ МОДЕЛИ 5 СИЛ ПОРТЕРА

Аннотация: В статье проанализировано влияние факторов, оказывающих воздействие на бизнес компаний, которые работают в сфере детского и молодежного туризма. С помощью метода пяти сил Портера автор оценивает силу каждого из факторов и сопоставляет докризисную ситуацию с наблюдающейся на рынке в настоящее время.

Ключевые слова: конкуренция, туристический бизнес, турагентства, услуги -субституты, ценовая конкуренция, риск, туротрасль.

Ещё недавно туристическая отрасль России переживала период роста, связанный с повышением уровня доходов населения. Сегмент детского и молодежного туризма, как часть всей российской туристической отрасли, являлся быстроразвивающимся бизнесом в нашей стране. Наблюдался устойчивый рост продаж, как в качественном, так и в количественном выражении. На сегодняшний день кризис умерил амбиции туроператоров и турагентств: отсутствие клиентов, долги авиакомпаний и сложности с финансированием вынуждают компании отказываться от всех планов по расширению бизнеса и сокращать персонал. В данной статье предполагается рассмотреть наблюдавшуюся еще недавно ситуацию в одном из важнейших сегментов туристической отрасли - детском и молодежном туризме, который довольно обособлен. Он кардинально отличается от взрослого туризма по ряду причин, главной из которых является то, что выбирает куда поехать и платит за выбранную поездку, а также обращается потом в суд с претензиями, вовсе не тот, кто едет отдыхать - заказчик услуг один, а потребитель другой.

Конкуренция в данной области довольно велика, несмотря на факт, что компаний, работающих на этом рынке в течение длительного срока и имеющих опытных специалистов, немного. Стоит отметить, что клиенты, раз воспользовавшись услугой одной из организаций и удовлетворенных реакцией ребенка, скорее всего, в следующий раз выберут услуги этой компании вновь. Стремление угодить ребенку и быть уверенным в его безопасности подталкивает родителей к постоянству выбора. Кроме того, дети растут, становятся студентами, а путешествовать не перестают.

Таким образом, становится понятно, что компании, работающие в данной сфере, должны стремиться сохранять высокий уровень качества туристических услуг и регулярно предлагать новые программы поездок, способные заинтересовать как детей, так и подростков. Для этого каждой из них необходимо обладать ясным видением целей и задач, которые они перед собой ставят, и продуманную стратегию, направленную на сохранение лояльности постоянных клиентов и привлечение новых потребителей. Основой разработки стратегии является адаптация к конкурентной среде, однако не все компании понимают, насколько важен анализ конкуренции в отрасли и как правильно его провести. Как объясняет М. Портер в статье «Как конкурентные силы формируют стратегию», в борьбе за долю рынка участвуют не только игроки этого рынка. Скорее, конкуренция лежит в основе экономики, и конкурирующие силы простираются значительно дальше простого противоборства сил в отдельно взятой отрасли. Потребители, поставщики, потенциальные игроки и товары-заменители - это конкуренты, в той или иной степени оказывающие влияние на отрасль.

Модель 5 конкурентных сил Портера позволяет выявить наиболее влиятельные силы, влияющие на компании в отрасли, и дать стратегические рекомендации по развитию бизнеса и корректировке ее стратегии. [2]

Существующая конкуренция между турфирмами

Уровень конкуренции в любой отрасли зависит от взаимодействия пяти основных сил, представленных на рисунке 1 - это потенциальные конкуренты, существующие конкуренты, поставщики, потребители и услуги-субституты. Именно эти силы определяют потенциальную прибыльность отрасли, а их влияние колеблется от интенсивного до незначительного.

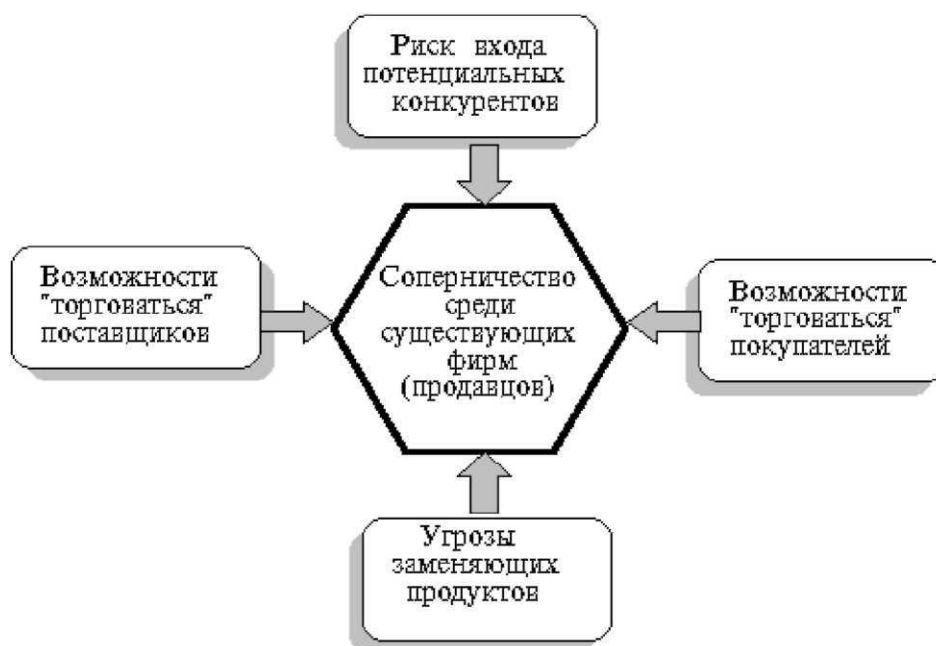


Рис. 1. Модель пяти сил Портера

В настоящее время число российских фирм, работающих в сфере детского и молодежного туризма, значительно. Широкий выбор программ, как в России, так и за рубежом позволяет каждому потребителю выбрать для своего ребенка наиболее предпочтительную путевку по цене и качеству, учитывая его интересы. Среди компаний, работающих на рынке детского и молодежного туризма, эксперты выделяют следующие компании: «12 месяцев», «Ирида-ИН», «ЛГМ-Тур», «Пирамида-тур», «Согласие», «Спектрум», «Солвекс-Трэвэл», «Турбазар». «Ютем», «Mr. English», «English Club» и другие. Всего же можно выделить 17 специализированных компаний. Помимо данных фирм, на рынке работают и неспециализированные турагентства, также способные формировать туристический продукт для детского и молодежного отдыха. [3]

Реальность современного российского туристического бизнеса такова, что достоверной информации о том, сколько поездок кто продает, нет. Все данные закрыты и доступны очень ограниченному кругу лиц. Лидерами же эксперты считают следующие четыре компании:

1. «Согласие». Турагентство, которое существует на рынке уже 17 лет и занимающееся исключительно детским и молодежным отдыхом.
2. «Пирамида-тур».
3. «Солвекс» и «Ост-Вест».

Первая компания развивает собственную сеть лагерей под общим брендом «Коктейль-клуб», вторая специализируется еще и на автобусных турах по Европе, причем как детских, так и взрослых. Близкое положение к лидерам занимает «Спектрум».

Ситуация в данном сегменте туротрасли характеризуется тем, что, во-первых, детским и молодежным туризмом занимается большое число компаний, а во-вторых, объемы предоставляемых услуг сопоставимы. Это позволяет говорить об интенсивной конкуренции между фирмами. Многие компании имеют тщательно продуманные, информативные интернет-страницы с возможностью онлайн-бронирования путевки и возможностью связаться с менеджерами компаний по интересующим вопросам. Большинство из турагентств предлагают туры в одни и те же места отдыха - это молодежные базы и детские лагеря в России, на Украине, в Болгарии, Турции, а также образовательные программы в Великобритании, Канаде, США и на Мальте. [4]

Издержки переключения для потребителей туристических услуг не являются высокими, поэтому важно понимать ценность каждого постоянного клиента, однако, как показывает практика, в реальности далеко не все менеджеры турагентств это осознают. Недостаточность их знаний и отсутствие развитых коммуникативных навыков приводят к потере потенциальных клиентов и ухудшению репутации компаний. Именно поэтому между турагентствами наблюдается постоянная конкуренция за специалистов, понимающих структуру бизнеса и умеющих работать с людьми.

Таким образом, интенсивная конкуренция между существующими компаниями подстегивает фирмы к все большему разнообразию предоставляемых услуг, отличающихся по срокам, стоимости, экскурсионным программам и предполагаемым целям, заключению долгосрочных договоров с руководством лагерей и молодежных баз, повышению издержек на рекламу и, главное, обучение персонала.

Влияние на конкуренцию турфирм, планирующих выйти на рынок

Вторым фактором, влияющим на бизнес компаний, является угроза со стороны потенциальных игроков. По мнению многих экспертов, на сегодняшний день можно говорить о том, что рынок почти сложился, опытных и надежных турагентств немало, существует известная специализация по странам, и новым игрокам довольно сложно выходить на рынок.

Следует отметить, что и до кризиса, характерной чертой сегмента было то, что, хотя спрос на услуги турагентств, специализирующихся на детском и молодежном отдыхе, являлся самым стабильным во всей туристической отрасли, в этом бизнесе сложно было рассчитывать на высокий уровень прибыли. Многие компании по внутреннему туризму устанавливали минимальную норму прибыли, обеспечивая ее должный уровень за счет больших объемов продаж. Пока рано говорить о том, какой уровень прибыльности отрасль показала в 2009 году, хотя понятно, что, учитывая наблюдаемое снижение спроса, большинство турагентств покажут нулевую прибыль или вовсе уйдут с рынка. Возможно, что уже в 2010 году ситуация изменится в лучшую сторону и уровень прибыльности достигнет докризисных показателей, но всё будет зависеть от того, насколько быстро восстановятся наблюдавшиеся ранее высокие темпы роста.

Что касается барьеров входа на рынок, то, возможно, что благодаря наблюдаемому кризису, они вскоре будут существенно ниже, и высокие темпы роста в туристической отрасли, при восстановлении экономики подтолкнут компании к выходу на рынок. Однако роль таких факторов как отсутствие налаженных «неформальных» связей с менеджерами туроператоров, что имеет огромную ценность в этом бизнесе, и отсутствие квалифицированных кадров, которых не хватает даже на существующие агентства и операторов, останется по-прежнему на высоком уровне.

Многие топ-менеджеры туриндустрии, занимающиеся детским и молодежным отдыхом, согласны, что, несмотря на огромное число вузов, готовящих специалистов в этой области, знания последних минимальны и носят устаревший характер. Зачастую агентства, имеющие вакансии, предпочитают нанимать не выпускников вузов с высшим образованием в туристической сфере, а десяти - и одиннадцатиклассников, которых обучают работе непосредственно у себя в компании, объясняя как азы, так и особенности работы. [4]

В целом ситуация среди конкурирующих турагентств складывается таким образом, что новых соперников они не боятся. До кризиса долгосрочные контракты и налаженные связи, личные контакты с менеджерами операторов, а также опыт, значение которого в детском турбизнесе трудно переоценить, позволяли им не опасаться за долю рынка и прибыль. Кроме того, постоянно растущий спрос на организацию детского и молодежного отдыха позволял сохранить стабильное число клиентов даже при успешном появлении новых конкурентов. На сегодняшний день ситуация поменялась, и вскоре степень угрозы со стороны потенциальных игроков может возрасти.

Влияние поставщиков

Поставщиками турагентств являются туроператоры, продающие собственные туры нескольким десяткам фирм, находящимся на всей территории нашей страны. Именно операторы «производят то, что принято называть туристическим продуктом: выкупают номера в гостиницах, заказывают чартерные рейсы, планируют туры и экскурсионные маршруты, организуют встречи», и, несмотря на то, что число современных операторов значительно, власть их над турагентствами довольно высока. Важными являются три фактора. [5]

Первый из них состоит в том, что многие туроператоры имеют собственные сети турагентств или аффилированные структуры, которые имеют возможность продавать туры по более низким в сравнении с обычными компаниями ценам. Более того, именно «своим» турагентствам поставляются самые привлекательные туры. Впрочем, преимущество турагентства - реальная возможность наличия наиболее полного и разнообразного ассортимента предложений, так как можно взять все самое лучшее у разных операторов.

Во-вторых, важным ограничением является то, что после разгара сезона, когда цены постепенно начинают снижаться, операторы, занимающиеся продажей туров частным лицам, то есть таким же туристам, с которыми работают агентства, обычно предоставляют скидки своим покупателям, в то время как связанные

ограничениями контракта турагентства без специального разрешения оператора сделать этого не могут. Конечно, такое ограничение вскоре снимается, однако за те пару недель, когда цены снижены только туроператором, они находятся в уязвимом положении.

Наконец, третьим фактором следует назвать сложившуюся в сегменте туристической индустрии специализацию операторов. Если агентству необходимо приобрести для своих клиентов путевку в лагерь на черноморском побережье, оно обладает широким выбором операторов, предоставляющих разнообразные по длительности, комфорту и программам туры, однако если родители мечтают, чтобы их ребенок летом месяц учился в английском колледже Брайтона, то найти оператора гораздо сложнее.

Хорошо, когда агентство имеет нескольких уже давно знакомых ему туроператоров и разбирается в предлагаемом ему ассортименте услуг, но, к сожалению, часто имеется некоторое непонимание между менеджерами туроператорских и турагентских компаний, то есть между производителем и распространителем «детского и молодежного продукта». Турагентства высказывают следующие претензии к туроператорам:

Недостовверная или некорректная информация. Примером недостоверной информации может служить незнание менеджером туроператора деталей вылета или недостаточное описание бассейна лагеря.

Персонал, вожатые, педагоги. Проблема с сопровождающими или работающими с детьми взрослыми стоит очень остро. Во многих стандартных крымских и российских лагерях сотрудники постоянные и состоят из местных жителей, и выбирать не приходится. Персонал таких лагерей лично не заинтересован в том, чтобы клиенты именно определенного турагентства вернулись на следующий год.

Размещение, сервис. При выборе таких стран, как Греция и в особенности Турция, отели, в котором планируется размещение детских групп, часто меняются за неделю до вылета, и даже в случае, если новый отель ничем не хуже, клиентов еще нужно будет в этом убедить.

Отсутствие заявленной программы. Такое случается даже у самых хороших компаний. Вариантов довольно много: иногда это связано с невозможностью точного расчета времени движения автобуса, иногда с неожиданным закрытием памятников, музеев и других планируемых мест посещения. Причины могут не зависеть от оператора, но его менеджеры должны держать турагентство в курсе изменений программы.

Дорога и сопровождение в ней. Основное, с чем приходится сталкиваться - перенос рейса самолета на более поздний срок или в другой аэропорт, нежелание родителей отправлять детей в плацкартных вагонах, особенно при разделении группы, а также «неудобные», то есть задние места в автобусах, и длинные переезды на трансфертах.

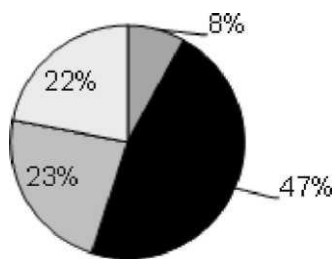
Отсутствие связи с лагерем. Агентства должны знать варианты наличия телефона в лагерях, организуемых туроператорами. Иногда родители считают просто обязательным лично удостовериться в благополучии ребенка.

Для предотвращения подобных претензий компаниям следует заключать договоры с четко прописанными условиями и налаживать «неформальные» связи с менеджерами туроператоров.

Влияние покупателей и предпочтений молодежной и детской аудитории. Потребителями услуг компаний, работающих в сфере детского и молодежного туризма, по данным маркетинговых исследований за 2007 год, проведенных для сайта www.dety.info, являются преимущественно дети от 6 до 12 лет (47%). На основе всех данных была построена следующая диаграмма:

Возрастная структура потребителей турагентств!

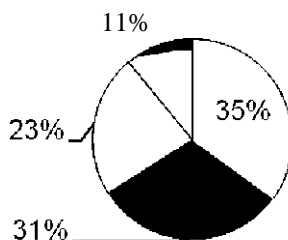
■ 0-6 лет ■ 6-12 лет ■ 12-18 лет ■ 18-24 лет



вид:

Если говорить о непосредственных покупателях услуг, диаграмма примет следующий

Структура покупателей



- семья полная, родители не разведены
- семья неполная, родители разведены
- семья неполная, отец (мать) умер
- школы и иные образовательные учреждения

Рис. 3 . Структура покупателей [7]

Еще недавно влияние покупателей на данном рынке можно было считать незначительным, что объяснялось тем фактом, что, хотя при повышении цен покупатели приобретают более дешевые туры, объем проданных путевок сокращался в малой степени. Кроме того, предпочтения потребителей уже сформировались и часто семьи предпочитают экономить на чем-то другом, чем лишать ребенка удовольствия поехать в любимый лагерь. На сегодняшний день влияние покупателей возросло вследствие общего снижения спроса на услуги турагентств.

Влияние услуг-субститутов

Покупку туров непосредственно у туроператоров, минуя турагентства, субститутами считать нельзя, так как в обоих случаях именно туроператор формирует готовый «продукт», который получает потребитель. Вне зависимости от того, где приобретать поездку, характеристики продукта, а часто и цена на него, одинаковы.

Влияние услуг-субститутов отражает тот факт, что родителям вовсе не обязательно отправлять детей отдыхать в одиночестве или с классом: можно поехать в путешествие всей семьей как в тур по Европе, так и на две недели в Турции. И чем чаще будет совершаться подобный выбор, тем менее выгодно это будет для «детских» турагентств. В то же время всегда остается два ограничения:

фактор длительности отпуска: дети заканчивают учебу в школе и свободны все лето, а родители могут отдохнуть лишь две-три недели, и лишать ребенка возможности побывать где-то еще за оставшееся время немногие считают справедливым;

несовпадение образа летнего отдыха родителей с видением их ребенка: взрослые хотят на Алтай, в горы, а ребенок в Диснейленд или на море. В таком случае опытное турагентство поможет им всем отдохнуть так, как им хочется.

Определенным заменителем поездки в летний лагерь может стать также посещение ребенком летней «площадки» в школе.

Однако понятно, что все подобные субституты не заменят ребенку увлекательной поездки с ровесниками на автобусе по европейским странам. С увеличением материального достатка российских семей спрос на услуги турагентств, занимающихся детским и молодежным отдыхом, будет только расти.

Таким образом, проанализировав с помощью метода пяти конкурентных сил. Портера ситуацию на рынке детского и молодежного туризма, можно сделать следующие выводы:

Несмотря на то, что сейчас в силу кризиса повысилась роль ценовой конкуренции - усилившаяся конкуренция на рынке заставляет компании снижать цены, чтобы компенсировать возросшую чувствительность спроса - в будущем конкуренция по-прежнему будет происходить в основном за счет установления личных связей с менеджерами туроператора, повышением рекламных расходов, обучением персонала организации.

Перспективы для входа новых игроков на рынок существуют, однако необходимо тщательно выбирать соответствующие курсы и программы, а также нанимать опытный персонал.

Влияние покупателей в связи с кризисом возросло, хотя еще недавно было незначительным. Предпочтения потребителей менялись не слишком быстро, и агентства зачастую опережали желания клиентов, расширяя географию услуг и подбирая индивидуальные туры для детей и подростков. Сейчас снижение спроса вынуждает турагентства искать пути снижения издержек и привлечения покупателей.

Наибольшее влияние на отрасль способны оказать поставщики - туроператоры, формирующие туристический продукт. Именно от этой силы агентства должны уметь защититься в первую очередь, налаживая многолетние контакты и подписывая долгосрочные контракты.

Опасности со стороны услуг-заменителей нет. Они оказывают минимальное влияние на деятельность и рентабельность турагентств.

Становится понятно, что молодой компании-турагентству в первую очередь приходится защищать себя от покупателей, существующих конкурентов и поставщиков. При разработке стратегии именно на эти факторы следует обратить наибольшее влияние. Необходимо повышать узнаваемость бренда, увеличивать дифференциацию предоставляемых услуг, создавать базы постоянных клиентов. Успеху будет способствовать заключение долгосрочных контрактов с туроператорами, а также укрепление неформальных связей с их менеджерами. В борьбе за успех компании неоценимую помощь могут оказать юридические консультации и тренинги для менеджеров, проводимые опытными специалистами в сфере детского и молодежного туризма.

Список использованной литературы

1. ГОСТ Р 50690-2000. Туристические услуги. Общие требования.
2. Портер, Майкл, Э. Конкуренция.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
3. Сони́на М.М. Тревел Эксперт. Все секреты детского туризма - М.: Тревел Эксперт, 2008.
4. Сиротин Б. Business 8гогу//Туристический бизнес, №7-7, от 15.06.2007, по материалам базы Интегрум.
5. Сычев В. Приехали//Беша.пд, 02.02.09.[Электронный ресурс]. Режим доступа: www.lenta.ru/articles/2009/02/02/tour
6. Шарапа И., Семчишин М. Операторы и их агенты, по материалам www.directorinfo.ru/Archive/DI/2004/23/2/
7. Интервью с редактором электронной газеты Российского союза туриндустрии «Детский отдых» Сониной М.М. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.dety.info

А.В. Лухверчик, студент V курса факультета управления
СыктГУ, 450 группа (научный руководитель - А.Н. Куликова,
доцент кафедры экономической теории и корпоративного
управления СыктГУ)

**ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ И ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ
ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ФГУП
«ГОСКОРПОРАЦИЯ ПО ОРВД»)**

Аннотация: В статье рассматривается проблематика существования унитарных предприятий в России и обосновывается необходимость их реформирования путём преобразования в акционерные общества с целью совершенствования корпоративного управления. Дается оценка состояния корпоративного управления ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» и разрабатывается механизм его преобразования в акционерное общество с государственным участием, способствующий улучшению корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление, государственное унитарное предприятие, преобразование, акционерное общество с государственным участием, совершенствование корпоративного управления.

Процессы разгосударствления и приватизации, начавшиеся в 90-е гг. XX века в России, сопровождались массовым созданием предприятий частной формы собственности. Однако в отраслях, имеющих стратегическое значение для национальной безопасности и экономического развития Российской Федерации, ведущая роль оставалась за государственной собственностью, значительная часть которой была представлена государственными унитарными предприятиями. В их образовании нашли свое отражение процессы преобразования в отношении собственности, обусловленные переходом от командно-административной системы к социально-ориентированной рыночной экономике.

Унитарные предприятия были призваны способствовать сохранению накопленного в прежних государственных предприятиях производственного, научно-технического, трудового потенциалов, эффективному их использованию и приумножению с применением рыночных методов хозяйствования в целях повышения эффективности и социальной направленности производства. Однако в действительности более 60% ГУПов оказались неэффективными вследствие несформированности институциональной среды для их функционирования, просчетов в организации их производства и осуществлении социальной ориентации.

Неэффективность деятельности унитарных предприятий обуславливается рядом причин, основные из которых [9, с. 79]:

- 1) отсутствие экономических стимулов у руководителей унитарного предприятия;
- 2) наличие излишних производственных мощностей;
- 3) большой износ значительного числа основных фондов;
- 4) несоответствие текущей деятельности предприятия целям создания;
- 5) отсутствие единых подходов и требований к организации создания унитарных предприятий;
- 6) отсутствие эффективного контроля со стороны государственных или местных органов управления - учредителей данного предприятия.

Во многом неэффективность системы управления ГУП, и, как следствие, их убыточность связана с неудовлетворительной деятельностью уполномоченных государственных органов по управлению ГУП. Функцию собственника от имени государства выполняют Министерство имущественных отношений, а также отраслевые министерства и ведомства. Эти органы, их руководители не несут никаких материальных издержек за недобросовестное выполнение своих функций и нанесение прямого ущерба, поскольку средства на их содержание выделяются в полной мере из государственного бюджета. Следовательно, действующая система управления не предусматривает ни экономической заинтересованности этих органов в эффективном использовании госсобственности, ни их экономической ответственности за убыточную работу предприятий. [8, с. 38]

Различия в подходах и взглядах на проблему совершенствования управления ГУП как на государственном, так и на отраслевом уровнях и на уровне самого предприятия свидетельствуют о том, что данный вопрос находится в состоянии развития. Пока еще не выработан единый подход к инструментам, формам и методам, позволяющим кардинально решить проблему оптимального управления ГУП, повысить их

экономическую эффективность, четко определить роль и место государственных предприятий в экономике страны.

Исходя из особых свойств государственных унитарных предприятий на праве хозяйственного ведения, отражающих деятельность государства как предпринимателя, располагающего значительными финансовыми возможностями и условиями для их реализации, особое значение приобретает корпоративное управление, т.е. система норм, правил и принципов, побуждающих менеджеров действовать в интересах государства выступающего в роли собственника, и, следовательно, в интересах общества в целом.

Анализ состояния корпоративного управления ряда крупных государственных унитарных предприятий РФ указывает на то, что в большинстве из них корпоративного управления как системы не существует. Есть либо некоторые внутренние процедуры и документы, либо отдельные элементы корпоративного управления, содержащиеся в разработанных и применяемых предприятиями системах качества (безопасности, надежности, экологичности) продукции (услуг).

Инициатива улучшения корпоративного управления обычно исходит от руководителя и топ-менеджмента компании. Особенно остро такая необходимость может осознаваться в том случае, когда продукция (услуги), предприятия ориентированы на массового покупателя, и действия в этом направлении требуют тщательной подготовки обеспечиваемой за счет надлежащего корпоративного управления в компании. Так же эффективное корпоративное управление необходимо при реализации крупных проектов и получении на эти цели кредитов, являясь индикатором для инвесторов.

Целесообразность улучшения корпоративного управления диктуется так же имиджевой составляющей, обеспечивающей предприятию более комфортное позиционирование в различных областях, связанных с продвижением и реализацией его продукции (услуг), защитой окружающей среды и социальной политикой.

Относительно роста стоимости активов, как ключевого показателя деятельности любого акционерного общества, государственное унитарное предприятие, как правило, не проявляет заинтересованности. Государство, как собственник имущества предприятия, отслеживает динамику этого показателя, и не ставит перед собой цель постоянного его увеличения, поскольку это противоречит утвержденной Концепции управления государственным имуществом в РФ, в соответствии с которой предприятию должны быть поставлены предметно-целевые задачи, ради которых оно было создано. [4]

Отношение к росту стоимости активов у руководства государственного унитарного предприятия может измениться, если государственными органами принято решение о его акционировании. В таком случае предприятие становится заинтересованным в максимально полном отражении его экономического потенциала, а надлежащее состояние корпоративного управления служит в этом положительным фактором.

В соответствии с действующими в стране приватизационными программами предполагается почти полная ликвидация института ГУП путём преобразования в казенные предприятия, акционерные общества с последующей приватизацией или в иные организационно-правовые формы. Преобразование ГУП, основанных на праве хозяйственного ведения, в казенные предприятия, еще не обеспечивает само по себе преодоления тех негативных последствий, которые заложены в такой форме ГУП как казенное предприятие. При действующем порядке, когда цена на продукцию устанавливается государством, убытки от выполнения плана-заказа компенсируются из бюджета, а остаток свободной прибыли изымается. Руководители предприятия не заинтересованы в повышении эффективности производства. Наоборот, они заинтересованы в раздувании издержек производства, следствием чего становится неконкурентоспособность казенных предприятий.

В последние несколько лет, наметилась тенденция преобразования федеральных государственных унитарных предприятий в организационно-правовую форму -Государственная корпорация, существующих на основании специального закона об их создании. Анализ функционирования подобных компаний, не подотчётных государству и не прозрачных, показал их убыточность и тенденцию к неэффективному расходованию средств государственного бюджета.

Таким образом наиболее эффективным способом реформирования государственных унитарных предприятий является преобразование их в акционерные общества с преобладающим государственным участием, ввиду того, что данная организационно правовая форма позволяет в полной мере использовать механизмы корпоративного управления, высокий уровень которого позволяет компании:

1) улучшить финансовые результаты за счет более высокой производительности, рентабельности, инвестированного капитала;

- 2) лучше управлять рисками за счет прозрачности системы сдержек и противовесов;
- 3) рациональнее распределять между различными направлениями бизнеса ограниченные ресурсы компании, такие, например, как управленческий талант;
- 4) повысить взаимную ответственность внутри компании, снижая уровень разногласий и трений, и, таким образом, положительно влияя на качество управленческих решений;
- 5) создать механизмы защиты прав миноритарных акционеров, получающих гарантии того, что наиболее крупные акционеры будут соблюдать их права.

В качестве подтверждения выдвинутого предположения, было оценено состояние корпоративного управления на ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» по следующим показателям:

1. Деятельность органов управления: наличие стратегий и программ достижения целей в долгосрочной перспективе; наличие внутренних документов регламентирующих основные аспекты деятельности.
2. Информационная политика: соблюдение баланса раскрытия информации удовлетворяющего потребности в ней всех заинтересованных сторон;
3. Внедрение элементов корпоративной социальной ответственности: стремление к повышению качества продукции (услуг) соответствующих лучшим отечественным и зарубежным стандартам; социальная политика, ориентированная на потребности персонала и безопасность труда; утверждение собственного кодекса корпоративной социальной ответственности;
4. Совершенствование систем управления на всех уровнях путём внедрения современных управленческих технологий.

Оценка уровня корпоративного управления на ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» позволила сделать следующие выводы:

- 1) предприятием не реализуются разработанные стратегии и программы достижения целей в долгосрочной перспективе, органы управления не заинтересованы в развитии предприятия;
- 2) не соблюдаются принципы корпоративной социальной ответственности;
- 3) информационная прозрачность находится на низком уровне, работники, общественность и иные заинтересованные лица недостаточно информированы по различным аспектам деятельности предприятия, перспективам его развития, а также принимаемым решениям руководством предприятия;
- 4) малоэффективны существующие информационные системы и технологии автоматизации учета хозяйственной деятельности;
- 5) система подготовки кадров неэффективна, происходит старение персонала, имеют место конфликты между руководством и работниками предприятия.

Учитывая результаты рейтинга, присвоенного ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» рейтинговым агентством «Эксперт-РА» в 2010 г. можно сделать вывод, что корпоративное управление ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» находится на низком уровне.

Низкий уровень корпоративного управления, в свою очередь, обуславливает возникновение следующих рисков:

- 1) Недополучение прибыли в федеральный бюджет вследствие неэффективного распоряжения руководством предприятия имуществом, предоставленным ему на праве хозяйственного ведения;
- 2) Убыточная деятельность предприятия;
- 3) Судебные разбирательства между предприятием и иными заинтересованными сторонами, влекущие за собой реальные издержки;
- 4) Не выполнение предприятием поставленных государством задач ввиду отсутствия эффективных механизмов контроля за руководящими органами;

Исходя из этого, нами был разработан механизм преобразования ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» в акционерное общество с участием государства, способствующий совершенствованию корпоративного управления. Т.к. нынешнее состояние предприятия нельзя назвать удовлетворительным, в виду его экономической нестабильности и недостаточно эффективной работы органов управления, на первом этапе реформирования следует провести ряд изменений в области менеджмента, экономики и финансов, социально-трудовых отношений и кадровой политики.

Второй этап предполагает разработку плана мероприятий связанных с изменением организационно-правовой формы. Он включает в себя вопросы, касающиеся подготовительного этапа, предшествующего преобразованию, рекомендаций руководству предприятия и непосредственно алгоритм преобразования, согласно ФЗ "О приватизации государственного и муниципального имущества".

Сущность третьего этапа реформирования ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» -совершенствование корпоративного управления, основывающееся на положениях ««Руководства по корпоративному управлению государственных предприятий» ОЭСР [7, с.15-17]:

1) Росавиация как основной акционер ОАО «Госкорпорация по ОрВД» и орган государственной власти должна обеспечивать равенство условий на рынках, где конкурируют госпредприятия и компании частного сектора (аэропорты, авиакомпании);

2) Государство как собственник в лице Росавиации должно публиковать свою политику в отношении собственности, определив в ней свою роль как участника корпоративного управления, механизмы контроля реализации этой политики. Не должно принимать участия в повседневном управлении организацией, предоставив ей хозяйственную автономию для достижения поставленных целей.

3) Государство должно признавать права всех акционеров и обеспечивать равное к ним отношение и равный доступ к корпоративной информации.

4) Политика Росавиации в отношении своей собственности должна полностью признавать обязанности ОАО «Госкорпорация по ОрВД» по отношению ко всем заинтересованным лицам и требовать, чтобы руководство Госкорпорации отчитывалось в своих отношениях с заинтересованными лицами.

5) ОАО «Госкорпорация по ОрВД» должно соблюдать высокие стандарты прозрачности и раскрытия информации. Орган управления собственностью должен разработать последовательную и обобщенную отчетность по Госкорпорации и публиковать ежегодно совокупный отчет её деятельности. Госкорпорация должна разработать эффективные процедуры внутреннего аудита и создать службу внутреннего аудита, которая была бы подконтрольна и подчинялась непосредственно совету директоров и ревизионной комиссии. Наличие процедур особого государственного контроля в свою очередь не заменяет независимого внешнего аудита.

6) Деятельность совета директоров ОАО «Госкорпорация по ОрВД» должна быть регламентирована следующими положениями. Совет директоров должен получить четкие полномочия и полную ответственность за деятельность организации, нести полную ответственность перед собственниками, действовать в интересах организации, в равной степени соблюдая права акционеров и иных заинтересованных сторон. Для большей эффективности и прозрачности работы Совета, представляется необходимым создать специализированные комитеты, оказывающие Совету поддержку в выполнении его функций, особенно в отношении аудита, управления рисками и вознаграждения. Комитеты должны возглавляться независимыми директорами, составляющими не меньше трети Совета директоров.

Закрепление положений ОЭСР на практике и достижение наиболее полного эффекта от их применения предполагает:

1)Внесение государством изменений в законодательство касающиеся ответственности лиц, входящих в органы управления. В связи с недостаточной проработкой положений об ответственности управленцев, что, в свою очередь, формирует неоднородность судебной практики по этому вопросу, ключевой задачей остается разработка организацией механизмов, эффективно защищающих бизнес от непрофессионального управления. Отдельное внимание должно быть уделено особенностям привлечения к ответственности членов совета директоров - представителей государства. Представляется целесообразным значительное увеличение экономической составляющей при установлении наказания за экономические правонарушения, в том числе и применительно к санкциям уголовных составов.

2) Доработку законодательства в области корпоративного управления связанного с принятием решений представителями государства в органах управления компании. Зачастую, на позицию члена совета директоров, как представителя государства, решающее воздействие оказывает необходимость соблюдения позиции

государства, а не представление своей позиции, как члена совета директоров, при принятии решения по указанным вопросам. Как следствие не принимаются решения по принципиальным вопросам управления.

3) Внедрение регулярной оценки работы советов, комитетов совета и высшего исполнительного руководства компании. Оценка работы советов является инструментом повышения эффективности деятельности этого органа управления и контроля, предотвращения превращения его в формальную структуру. Государству такая мера дает объективную основу для оценки качества работы тех членов, которые были избраны голосами по акциям, принадлежащим государству.

4) Создание эффективных процедур подготовки заседаний совета директоров обеспечивающих предоставление членам совета достаточной информации в формате, облегчающем ее восприятие, и в сроки, обеспечивающие ее тщательное изучение. Выбор оптимальной формы проведения заседаний, особенно для обсуждения наиболее важных вопросов, повысит обоснованность принимаемых решений.

Повышение эффективности корпоративного управления позволит ОАО «Госкорпорация по ОрВД»:

1) обеспечить взаимосвязанность системности действий руководства по достижению целей развития предприятия;

2) повысить эффективность использования ресурсов (финансовых, материальных, трудовых);

3) повысить качество услуг аэронавигационного обслуживания;

4) повысить уровень социальной защищенности работников и социальной стабильности коллективов;

5) обеспечить эффективные механизмы защиты государственной собственности;

6) привлечь инвестиции путём продажи ценных бумаг, выпуска облигаций с целью модернизации оборудования и заключения договоров аренды с правом пользования государственным имуществом частными учреждениями;

7) повысить репутацию предприятия, как на международном уровне, так и в глазах общественности.

В большой степени совершенствование корпоративного управления в компании зависит от понимания руководством и персоналом такой необходимости. В связи с этим следует формировать новую идеологию повышения эффективности через советы директоров, нормативную базу, экономические договоры, кадровую политику. Верное соблюдение международных принципов и рекомендаций, а так же целенаправленная государственная политика позволит создать эффективную систему корпоративного управления, способствующую развитию предприятия, защищающую права всех заинтересованных сторон и побуждающую менеджеров действовать в интересах и во благо собственника.

Список использованной литературы

1. Об акционерных обществах: [Федеральный Закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ., ред. от 27 декабря 2009 г., принят ГД ФС РФ 24 ноября 1995 г.] // СПС Консультант Плюс.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации: [Федеральный Закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ., принят ГД ФС РФ 21 октября 1994 г.] // СПС Консультант Плюс.

3. О приватизации государственного и муниципального имущества: [Федеральный закон от 21 декабря 2001 г. № 178-ФЗ, ред. от 07 мая 2009 г., с изм. от 18 июля 2009 г., принят ГД ФС РФ 30 ноября 2001 г.] // СПС Консультант Плюс.

4. О Концепции управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации: [Постановление Правительства РФ от 9 сентября 1999 г. № 1024, с изм. от 29 ноября 2000 г.] // СПС Консультант Плюс.

5. Закон Сарбейнса-Оксли. Краткое изложение положений акта на русском языке. 2002. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.koet.syktsu.ru

6. Вишневская Н.С. Лучшая практика корпоративного управления на государственных предприятиях: европейский подход // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2009. №12. С.45-53.

7. Организация экономического сотрудничества и развития. Руководство ОЭСР по корпоративному управлению государственными компаниями // Наука и образование. 2007.

№4. С.15-17.

8. Савицкий К.Н. Тенденции и пути развития унитарных предприятий // Вопросы экономики. 2008. №2. С.35-39.
9. Сульповар Л.Б. Проблемы управления государственной собственностью в российской экономике // Проблемы теории и практики управления. 2008. №5. С.71 -82.
10. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент. Учебное пособие. М.: 2009. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.koet.syktso.ru

*Д.Н. Марчук, студент IV курса финансово-экономический факультет СыктГУ 449 группа
(научный руководитель - А. П. Шихвердиев, зав. кафедрой ЭТ и КУ СыктГУ, д.э.н., профессор, академик РАЕН)*

МАРРАНГ - НОВАЯ ПЕРСПЕКТИВА В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: Данная статья рассказывает о новой системе финансирования применительно для предприятий малого и среднего бизнеса (такие как организации, с ограниченной или же с дополнительной ответственностью, и разного рода товариществ), но так же может применяться и на другие формы хозяйствования. Система была разработана лично автором и названная им как «СИСТЕМА МАРРАНГОВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ». Данный вид финансирования состоит из трех этапов: марранговое соглашение, марранговый договор и марранг. Имея ряд преимуществ она может помочь стране, в преодолении после кризисной границы, помогая и развивая предприятия малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: марранг, ценная бумага, гудвилл, марранговый договор, марранговое соглашение.

На этапе после кризисного развития экономики, как не когда предприятиям малого и среднего бизнеса необходимы денежные ресурсы, для простого выживания, в условиях налаживания и стабилизации производства и сбыта. Инвестиционная активность физических лиц оставляет желать лучшего, после того как огромное количество предприятий в стране просто на просто обанкротилось. Финансовые корпорации, банки и прочие юридические лица в свою очередь, если и изъявляют желание об финансировании проектов, то при условии высокой степени контроля, что в достаточной степени затрудняет принятие оперативных решений. А если уж говорить о кредитах то банки предоставляют их под и без того раздутый процент.

Моё предложение в данной ситуации, ввод нового финансового инструмента для предприятий малого и среднего бизнеса. Инструмента, который позволит повысить привлекательность и ликвидность бизнеса, организовать новый рынок капитала для товариществ и организаций с ограниченной ответственностью, схожим с акционерным, а главное поможет в получении как воздух нужных для предприятий льготных или даже беспроцентных кредитов (рис. 1). Данному финансовому инструменту я дал следующее название - марранг.



Рис. 1. Возможность расширения системы заимствования, а в дальнейшем и привлечения (2 ранг) Вот его краткое описание:

На начальной стадии, которого предприятие заключает маррангового соглашения, т.е. финансовую операцию, при которой денежная сумма передаётся объекту маррангового соглашения с условием полной возвратности, через какое либо время. В свою очередь объект маррангового соглашения оплачивает возможность использования этих денежных средств марранговым договором, при котором у владельца (субъекта маррангового соглашения) маррангового договора появляется право (часть, которой может подкрепляться и обязанностью) в будущем, уже после вступления уже марранга в законную силу, приобрести оговоренную в марранговом договоре, часть компании без каких либо наценок (т.е. гудвилла) как стоимость чистых активов компании, или же получить скидку по гудвиллу или же по стоимости чистых активов компании. При этом марранговый договор приобретает статус ценной бумаги, которая может стать новым активом для молодых и малых компаний, а так же для компаний малого и среднего бизнеса, при этом облегчая и повышая их уровень ликвидности, предоставляя этим возможность, выхода на новый рынок капитала.

Право по выкупу доли предприятия, может быть реализовано в любой момент, после даты вступления марранга по марранговому договору в законную силу или же не быв реализованным оставаться маррангом как ценной бумагой, набирая прирост к стоимости по механизму абсолютному или адвалорному (т.е. относительному) маррангу, описание по которым будет дано ниже.

Марранговый договор, по сути, состоит из двух этапов:

Первая этап до вступления марранга в законную силу (этап оформления маррангового соглашения марранговым договором).

При этом выдаётся кредит или лизинг платой, за который служит оформления маррангового договора дающего в будущем право на получение марранга.

И второй этап уже при вступлении марранга в законную силу.

При которой право по выкупу может быть реализовано в любой момент или же оставаться в качестве ценной бумаги

При реализации право выкупа, будет назначен период, в который независимой комиссией будет оценена стоимость чистых активов компании. После собственникам будет направлено уведомление о реализации маррангового права по марранговому договору. На их счета будут направлены указанные суммы в соответствии с маррангом. После, доля предприятия находящаяся в собственности учредителей, в равных долях, переходит в распоряжение реализатора маррангового права, приобретая тем самым статус полноправного собственника.

Но при этом, для полного оформления и вступления марранга в законную силу, данная ценная бумага должна пройти этапы, так называемых мною «стадий трёх бумаг»:

На первой стадии заключается **маррангового соглашения**, и оговариваются условия по марранговому договору (рис. 2);

На второй стадии составляется и оформляется **марранговый договор** (рис. 2);

На третий **марранговый договор** обретает статус **марранга**, и становится полноценным документом, дающим право на выкуп оговоренной части предприятия в любой момент и ряда других оговоренных прав, таких как косвенное управление, предприятием (но об этом ниже) (рис. 2).

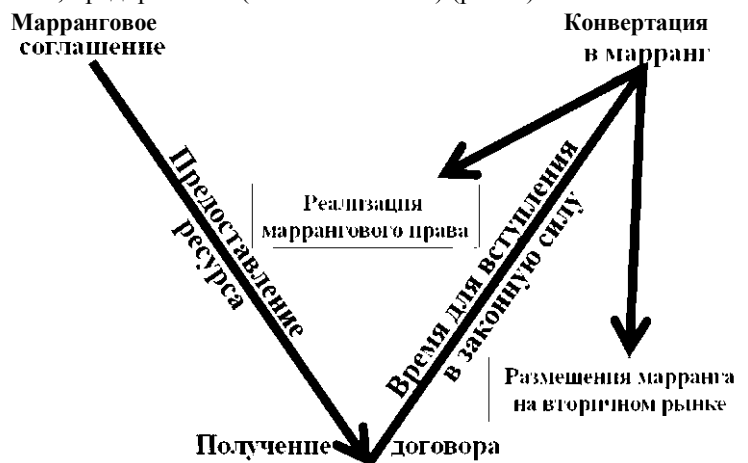


Рис. 2. Стадии «Трёх бумаг» Теперь можно дать полное описание всех документов из «стадии трёх бумаг»: Марранговое соглашение - финансовая операция, при которой предприятие получает денежную сумму или же лизинг с условием его полного возврата, от другой юридической структуры, платой за использование которой, выступает заключение маррангового договора.

Марранговый договор - документ удостоверяющий право его владельца на конвертацию в **определённое время** маррангового договора в ценную бумагу, именуемую как марранг. Обретая статус марранга, марранговый договор предоставляет его владельцу ряд прав оговоренных в соответствии с условиями маррангового договора и прав из него вытекающих.

Марранговый договор может содержать следующий текст:

«С такого-то числа, прошу считать этот марранговый договор ценной бумагой именуемой как марранг, дающий право его владельцу на получения ряда прав, а именно: выкупа указанной доли предприятия при первом обращении владельца данной бумаги к руководителю данной организации и изъявления данного желания, а так же приобретение права косвенного управления предприятием, консультируя предприятие по вопросам юридического и финансового характера, получая за это комиссионное вознаграждение в сумме превышения затрат на эти консультации не более такого то процента, что подтверждается мной как руководителем и уполномоченным представителем, от лица учредителей данного предприятия.»

Теперь плавно переходим к определению, что же такое марранг:

Марранг - бессрочная ценная бумага, дающая право его владельцу, но не обязует его, на выкуп определённой доли предприятия, в соответствии с условиями договора, в любой момент времени, при предъявлении марранга главе предприятия, и при изъявлении такого желания. До момента реализации такого права марранг может считаться ценной бумагой, имея свою номинальную и рыночную стоимость в соответствии с оценкой её эмитента и в последующем её держателей в соответствии с методикой расчёта стоимости марранга, и может быть продан и перепродан другим лицам, не противоречащим его сущности и закону.

Номинал в данной бумаге будет рассчитываться, исходя из особенности договора, и может иметь два сценария:

В первом варианте, когда объем выкупаемого капитала фиксируется в абсолютном выражении, т.е. прописана фиксированная сумма чистых активов, которая может быть удовлетворена (т.е. реализована) со скидкой или без неё (в зависимости от договора), и отражен как:

**Номинал по абсолютному маррангу = Сумма чистых активов по марранту *
■ (коэффициент по гудвиллу +- степень скидки) ■ • коэффициент по самой
компания • коэффициент по отрасли**

Коэффициент по компании - может выражать место самой компании в отрасли, в регионе, в муниципальном округе, её рыночную долю и долю в конкурентов в борьбе на рынке производства и услуг, а так же степень конкуренции в местах её деятельности. Вкратце этот коэффициент может выражать степень устойчивости, стабильности, развития и перспективы компании на том рынке и регионе, на котором она в данный момент действует.

Коэффициент по отрасли может выражать степень развития отрасли на рынке международном и региональном, а так же её значимость для общества и государства (при достаточной значимости >1), но для обычного предприятия он должен быть $= 1$.

При этом варианте увеличение компании и её расширение в малой степени отразится на стоимости самого марранга, так как не приведет к увеличению объёма выкупаемой компании, но может отразится на стоимости гудвилла, так как появляется перспектива в увеличении прибыли за счет объёма производства, но в то же время и риск, что данный объём выпускаемой продукции не будет удовлетворён спросом.

По другому же сценарию, когда в марранге, не фиксируется объём, его удовлетворения по чистым активам (т.е. объём относителен и отражается в долевым выражении), номинал может быть выражен как:

Номинал по относительному марранту =

**Сумма всех чистых активов компании • долю по марранговому договору *
■ (коэффициент по гудвиллу + степень скидки) ■ • коэффициент по самой
компании • коэффициент по отрасли**

В этом случае расширение компании будет на прямую увеличивать стоимость марранга, т.к. оговоренный в первом варианте фактор гудвилла буде так же помножен на коэффициент степени расширения данного предприятия (при этом на законодательном уровне нужно будет зафиксировать, что перед расширением, компания или же её владельцы и работники не будут иметь права выкупа этой бумаги в точении хотя бы 18 месяцев до этого решения, и информация о расширении и его объёмах должна быть сообщена в средствах массовой информации хотя бы полгода, в противном случае данные лица должны быть привлечены к ответственности).

При увеличении или же снижении конкуренции в отрасли, и степени расширении самой отрасли, не зависимо от решений самой фирмы (т.е. факторов, не зависящих от фирмы, если она имеет достаточно малую долю в отрасли и степень влияния на неё), будет отражено на гудвилле в положительном или же в отрицательном направлении, и, следовательно, на номинале марранга соответственно.

И в абсолютном и относительном марранге, номинал марранга плавающий, т.е. не фиксирован (фиксирован и оговорен, лишь только объём выкупаемых по договору чистых активов), т.к. показатели в расчётах все время меняются, но при этом может быть установлена степень вариации, т.е. отклонения за период, и далее уже найдено среднее его значение. После к номиналу уже будет прибавлена рыночная степень отклонения в зависимости от спроса и приложения, как и в других ценных бумагах.

Преимущества марранга может характеризоваться следующим:

1.) Финансовые компании выделяют денежные потоки на развития в будущем своих предприятий.

2.) Уменьшение вероятности финансовых ошибок, т.к. компании приобретают мощных партнёров, которые в свою очередь предостерегают руководство от ошибок управления, но при этом, не вмешиваясь в управление самой организации. Имея право консультировать организацию, используя штатных сотрудников или же задействовав специально созданный орган «комиссию по управлению», получая за это комиссионное вознаграждение.

3.) Организация нового финансового рынка.

4.) Как марранг, так и марранговый договор, может выступать как ценная бумага, обращаясь на рынке.

5.) Получение компаниями беспроцентных кредитов, для дальнейшего развития предприятия, и самой отрасли.

6.) Стоимости по гудвиллу, так же в сочетании с возможной скидкой может в разы превышать процентные банковские ставки, ставя привлекательность этого актива, как для банков, так и для финансовых корпораций на новый уровень.

7.) **Прибыль от маранга у держателя будет в любом случае**, и имеет две альтернативы: первая не реализовывать маранговое право и получать прирост к его стоимости по механизму указанному ранее или же, без каких либо затруднений, реализовать марранговое право, получая доход в виде чистой прибыли от деятельности организации (в объёмах установленных собственниками).

8.) **Марранг это бессрочная ценная бумага**, срок обращения ограничен и определён первым требованием его владельца в удовлетворении его условий.

9.) **Фиксированная отсрочка в удовлетворении условий по маррангу**, пока марранговый договор не обрёл статус марранга.

10.) **Возможность отказа собственником марранга от реализации права выкупа организации.**

11.) **Два альтернативы маррангового договора: абсолютный и относительный (адвалорный) марранг.**

12.) **Первоначально помогая компании в предоставлении беспроцентного кредита, ростовщик помогает себе в наращении стоимости своего маррангового договора**, компания при этом приобретает заинтересованное лицо, помогающее в управлении деятельности организации.

13.) **Заинтересованность учредителей в реинвестировании полученных средств.** Заинтересованность собственников заключивших абсолютное марранговое соглашение в приросте стоимости чистых активов, пока по марранговому договору сам марранг не вступил в законную силу, т.е. вся прибыль будет направлена на развитие бизнеса, т.к. может возникнуть угроза потери в будущем контроля над предприятием при реализации маррангового права, что заставит собственников реинвестировать вновь полученную прибыль для увеличения своей доли на предприятии и уменьшении доли владельцев марранга, что даёт огромный стимул в развитии экономики, т.е. вся прибыль будет направлена на развития не только отдельного предприятия, но и на развитие всего российского рынка производства и оказания услуг.

14.) **Контроль со стороны государства** и регистрация марранговых соглашений в государственных органах и органах государственного контроля, **ограничит степень риска эмитентов, от угрозы рейдерских захватов**, в которых основание для получения право на владение, может выступать в качестве марангового право выкупа.

15.) **Полная безопасность при желании самих учредителей, от возможной потери контроля, над созданным и развитым ими ранее предприятием. Единственная опасность для собственников, может состоять в потере контроля над предприятием и его захватом реализатором марранга. Но этого можно избежать следящим:**

Необходимо закрепить на законодательном уровне следящее правило. «После реализации маррангового права, «предыдущие» собственники данной организации, имеют право, но не обязанность, в течении полугода, направить средства не превышающие, сумму, полученную от реализации своей доли, в соответствии с марранговым договором, в уставный капитал организации, тем самым увеличив свою долю в капитале этой организации. При этом доля будет увеличиваться лишь у тех собственников, кто пожелал инвестировать вновь, средства, полученные от реализации маррангового права». Тем самым собственник нечего не теряет, при этом приобретая лишь возможность избавиться от части капитала, а может эту часть оставить и даже увеличить (если собственник вернёт себе долю в капитале, а другие собственники откажутся от права увеличения уставного капитала называемое мной как «право пополнения устава»). Но при этом должна существовать оговорка что «право пополнения устава» может быть реализовано, лишь на сумму, не превышающую сумму, полученную собственником в качестве оплаты за долю в соответствии с марранговым договором. Из этого вытекает следующее преимущество марранга.

16.) **Увеличение капитала, т.е. расширение деятельности и выход на новые рынки не только за счет чистой прибыли и кредитов, но за счёт реализации «права пополнения устава», позволяющего на прямую увеличить уставный капитал организации.**

17.) Т. д..

Как видно из рассказанного ранее, марранг может стать новым и действительно действенным оружием в борьбе с мировым финансовым кризисом, помогая предприятиям малого и среднего бизнеса.

Вот в принципе и всё, что на данной стадии можно сказать по развитию такого финансового инструмента как МАРРАНГ.

Е.В. Михеева, студентка V курса факультета
управления СыктГУ, 450 группа (научный руководитель
- А.П. Шихвердиев, д.э.н., проф., академик РАЕН, зав.
кафедрой экономической теории и корпоративного
управления СыктГУ; И.К.Проничев, к.э.н., профессор
кафедры ЭТиКУ факультета управления СыктГУ)

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕСУРСА КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «СТК «УСТЬ-ЦИЛЕМСКАЯ»»)

Аннотация: В статье рассматривается роль управления корпоративной культурой в современной компании, ее проблемы и пути совершенствования, определяются основные элементы корпоративной культуры, ее сущность, функции и степень влияния на эффективность системы корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративная культура, этика бизнеса, *soft-management*, нормы поведения, кодекс корпоративных ценностей.

Постоянные изменения во внешней среде, усложнения в производственной и коммерческой деятельности предприятий, повышение значения фактора времени, увеличение объемов и скорости получения информации и новых знаний повышают значимость внутренних источников экономического роста, способных обеспечить определенный уровень эффективности организации. Важнейшим ресурсом, способным создать гибкую, адаптивную и тем самым эффективную производственную систему, является корпоративная культура, поскольку именно она определяет, как, каким образом и с какими затратами достигаются результаты деятельности компании. [2]

Корпоративная культура является оболочкой любого предприятия. Определяя состояние социальной системы, в рамках которой все факторы производства преобразуются в конечные результаты, корпоративная культура предприятия является важнейшим инструментом управления, лежащим в основе построения любой экономической модели деятельности.

В последнее время возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на эффективность предприятия в долговременной перспективе. Культура предприятия трудно поддается изменению, вместе с тем она является ключом к реализации стратегии. Корпоративная культура оказывает значительное влияние на успешность реализации стратегии организации. Некоторые аспекты деятельности организации, оговоренные в стратегии, могут совпадать или вступать в противоречие (что значительно затрудняет реализацию стратегии) с основными принципами корпоративной культуры. Только в случае полного соответствия между культурой и долговременными планами предприятие достигнет хороших результатов. В этом случае высокоорганизованная культура поддерживает реализацию стратегии, даёт стимулы к творческой деятельности работников, воспитывает и мотивирует их. В связи с этим менеджмент занимает активную позицию в формировании, изменении и использовании корпоративной культуры как фактора повышения конкурентоспособности и адаптивности предприятия, поддержания лояльности его работников. [4, с.5]

Анализ функционирования современной компании позволяет обоснованно утверждать, что концепция корпоративной культуры важная составная часть теории управления. Казалось бы, о ней все давно сказано: проводятся ежегодные научные конференции и форумы, написаны многочисленные монографии и учебники, созданы учебные программы и курсы, количество публикаций в периодических изданиях и в интернете не поддается счету. Однако анализ этих источников наводит на мысль, что системный взгляд на базовые положения в данной сфере отсутствует. Создается впечатление, что существующая концепция корпоративной культуры - это простое суммирование позиций представителей различных научных школ и направлений (теории организации, менеджмента, маркетинга, экономики, психологии, социологии, антропологии, этики и культурологии).

Классическим примером такой методологической путаницы становится сопоставление двух ключевых для рассматриваемой концепции понятий: «организационная культура» и «корпоративная культура». В рамках

социологических исследований признается, что они по смысловой нагрузке не идентичны. Считается, что второй термин происходит от латинского «соггасио», дословный перевод которого обозначает некую закрытую общность людей. Таким образом, это понятие при прочих равных условиях представляет собой более глубокие уровни проявления культуры, чем организационная.

В то же время с точки зрения научных дисциплин, связанных с экономическим мировоззрением людей, категории «организационная культура» и «корпоративная культура» идентичны. Различия, по мнению некоторых специалистов, проявляются только в том, что первая относится к любой социально-экономической организации, а вторая - к крупным компаниям (термин «корпорация» отождествляется с соответствующей формой организации бизнеса в зарубежных странах).

Цель данного исследования - на основе комплексного анализа общих принципов и законов построения эффективной корпоративной культуры выявить и обосновать основные аспекты управления существующей в рамках компании культурой и определить её влияние на эффективность корпоративного управления.

Достижение указанной цели потребовало постановки и реализации ряда взаимосвязанных задач:

1. изучить теоретические основы анализа корпоративной культуры;
2. выявить характер взаимосвязи между корпоративной культурой и основными элементами системы корпоративного управления;
3. обобщить мировой опыт управления корпоративной культурой и проанализировать возможность его применения в российской практике;
4. охарактеризовать особенности корпоративной культуры на предприятиях ЖКХ на примере ОАО «СТК «Усть-Цилемская»;
5. выявить и обосновать основные пути повышения уровня корпоративной культуры ОАО «СТК «Усть-Цилемская» в рамках реализации стратегии корпоративного развития. [3]

Комплексный анализ публикаций отечественных и зарубежных практиков и теоретиков управления, а также материалов периодической печати позволяет утверждать, что корпоративная культура рассматривается, прежде всего, как шаблонный образ мыслей, ощущений, реакций, присущих организации либо ее внутренним подразделениям, как уникальная «духовная программа», отражающая «индивидуальность» организации.

Корпоративная культура - это система (не обязательно формализованная) общепринятых в организации и оберегаемых ее членами (не всегда осознанно) культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом). Система данных постулатов находит свое выражение в сложившихся спонтанно или осознанно культивируемых и декларируемых организацией и ее членами ценностях и убеждениях, нормах, принципах, правилах, процедурах, стандартах, а также в обычаях, традициях, манерах, ритуалах.

В то же время практика бизнеса и теоретические изыскания последних десятилетий показывают, что корпоративную культуру можно рассматривать по трем основным направлениям, которые дополняют друг друга.

Во-первых, корпоративная культура - это среда, где взаимодействуют элементы организации и осуществляются основные организационные процессы. Она определяет модели мышления и поведения сотрудников организации (носителей культуры) в ответ на внутренние изменения, а также изменения во внешней среде.

Во-вторых, корпоративная культура постепенно становится специальным управленческим инструментом, с помощью которого руководители имеют возможность создать более эффективную организацию.

В-третьих, существует подход к культуре компании как к объекту управления. Такой подход охватывает множество теорий, посвященных элементной структуре и свойствам корпоративной культуры, поиску взаимосвязи между ее элементами, описанию носителей, источников и способов изменения той или иной культуры.

Растущая роль использования корпоративной культуры в управлении определяется повышением значимости роли ее составляющих, накопленного опыта применения определенных методик, их места в управленческой теории и практике. Особое значение здесь имеют функции корпоративной культуры, поскольку они передают основной смысл данной концепции для руководителей компании. [7, с. 22]

Анализ исторического опыта и современной практики хозяйственной деятельности, а также имеющихся теоретических разработок дал нам возможность выделить следующие функции корпоративной культуры в управлении:

4. Содержательная функция: культуре присущи все свойства входящих в ее состав элементов, она является своеобразным хранилищем приемлемых для данной организации моделей поведения и базой для ретрансляции этих моделей.

5. Изменяющая функция: реализуется в ходе совершенствования, облагораживания, культивации определенных элементов организационной жизни или при проведении мероприятий по их изменению, упрощению, сокращению и т.д. Культура служит источником перемен, предопределяет используемые для изменений средства.

6. Стабилизирующая функция: способна приводить организацию к нормальному, естественному состоянию в экстремальных, кризисных условиях. [10]

В результате осуществления вышеперечисленных функций культура организации оптимизирует составляющие ее элементы - структуру, поведение, процессы.

Что касается опыта разработки и внедрения корпоративных ценностей в рамках зарубежных корпораций, то стоит отметить, прежде всего, результаты проведенного европейскими экспертами исследования в области корпоративной культуры. Поддержанный фондом Bertelmann-Stiftung проект «Корпоративная культура в глобальном взаимодействии» был реализован в рамках исследований на базе международных корпораций. В результате выявились цели, стратегии и мероприятия корпораций в процессе формирования глобальной корпоративной культуры.

В центре данного исследования стояли вопросы: каким образом международное руководство в качестве носителя корпоративной культуры добивается успеха в инициативах корпоративной культуры, а также как оценивается эффективность соответствующих мероприятий. В исследовании принимали участие такие международные корпорации, как BASF, HENKEL, DPWN, Volkswagen, Bertelsmann, Lufthansa, Pfizer, Nestle и Toyota.

Обработка результатов исследования выявила три типа формирования корпоративной культуры в международном аспекте. Все предприятия были разделены на эти типы согласно способу формирования корпоративной культуры, который в последующем приводит к успехам или провалам внедрения корпоративных ценностей.

Предприятия группы А «Ослепленные». Эти предприятия являются примером неудачного внедрения корпоративных ценностей. В них формулируются лишь начальные корпоративные ценности и проводятся, по крайней мере, на бумаге соответствующие мероприятия. Однако корпоративные ценности так и не внедряются, это связано с тем, что вводимые с размахом ценности не подтверждаются на практике.

Предприятия группы В «Дисциплинированные, управляемые по закону». Для предприятий этого типа характерна формализация и бюрократизация основных ценностей. Такие компании располагают письменным сформулированным и переведенным на все языки каталогом ценностей, который связывает работников. Они определяют общие рамки поведения, на базе которых каждое дочернее общество должно разработать свой кодекс поведения, учитывающий местные условия. Такая двойная структура «глобальные ценности/ местные нормы поведения» способствует выравниванию местной культуры и институциональной среды дочерних компаний. В корпорациях такого типа высока степень принятия корпоративных ценностей, получивших развитие в кодексе поведения подразделений.

Предприятия С «Избранные». Вместо использования формальных правил корпорации такого типа осуществляют развитие своей международной корпоративной культуры в подразделениях с помощью личных способностей заботливого отобранных и годами проходящих социализацию управленческих работников. Они выступают носителями и послами корпоративной культуры, что и определяет высокую степень межрегионального внедрения и принятия глобальных корпоративных ценностей. [5, с.35]

Теоретический анализ и практическое исследование корпоративной культуры ОАО «СТК «Усть-Цилемская», проведенное на основе методики, предложенной фондом Bertelmann-Stiftung, показали, что корпоративная культура на исследуемом предприятии находится на крайне низком уровне, поскольку в рамках ее деятельности корпоративные ценности не только не реализуются, но даже не формулируются, что влечет за собой недооценку влияния корпоративной культуры на деятельность компании. На практике это отражается в

формальном соблюдении лишь обязательных норм поведения, закрепленных законодательством Российской Федерации, и в игнорировании международных актов, таких как Сарбанеса-Оксли, носящих рекомендательных характер в рамках российской практики корпоративного управления. Кроме того, руководство компании не только упускает из виду основополагающие Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), но и не считает важным разрабатывать на их основе индивидуальные нормы корпоративного поведения, способные регулировать внутреннюю и внешнюю деятельность компании и тем самым повышать уровень корпоративной культуры предприятия.

Таким образом, перед ОАО «СТК «Усть-Цилемская» стоит задача достижение высокого уровня корпоративной культуры посредством внедрения Кодекса корпоративных ценностей, который позволил бы достичь значительной степени принятия корпоративных ценностей и обеспечить рост стоимости компании за счет повышения ее рейтинга

Экспертами выделяется целый ряд аргументов в пользу разработки и внедрения корпоративной культуры как эффективного элемента системы управления компанией.

Во-первых, внедрение кодекса корпоративных ценностей позволяет осуществить юридическую защиту компании. Кодекс поведения предлагает для предприятия основу юридической защиты от некорректного поведения сотрудников.

Во-вторых, внедрение корпоративных ценностей является следствием выполнения предписаний законодательных органов. Законодательные предписания, такие как акт Сар -банеса-Оксли, принятый американским конгрессом, могут принудить к разработке или согласованию корпоративных правил и структур, что положительно сказывается на эффективности функционирования компании.

В-третьих, интерес к корпоративным ценностям может быть обусловлен давлением влиятельных заинтересованных лиц. Мощные собственники, а также международные организации могут оказывать давление на принятие кодексов корпоративного поведения.

И, наконец, внедрение кодекса корпоративных ценностей способствует повышению эффективности управления корпорации. Единые ценности компании служат неким ориентиром поведения для работников и тем самым поддерживают скоординированную деятельность в общей системе корпоративного управления. [9, с.30]

Таким образом, внедрение кодекса корпоративных ценностей является одним из ключевых мероприятий в рамках формирования эффективной системы корпоративного управления. Именно сильная корпоративная культура является залогом формирования устойчиво развивающейся компании, способной эффективно конкурировать на национальных и мировых рынках.

Обобщая сказанное, можно отметить, что содержание корпоративной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Корпоративная культура - это многофакторная субстанция, и поэтому она всегда индивидуальна, а значит, как правило, является одним из факторов, который придает корпорации индивидуальные черты. В этом контексте говорить о корпоративной культуре как однородном феномене не приходится.

Проведенное исследование корпоративной культуры, теоретических основ ее построения и анализ соответствия механизма управления культурой основным принципам ее формирования позволяет сформулировать следующие выводы:

8. содержание, источники и структурные элементы корпоративной культуры оказывают комплексное влияние на формирование эффективной культуры в рамках компании;

9. результатом процесса управления корпоративной культурой, состоящего из определенного количества этапов, является формирование эффективной системы управления, позволяющей в перспективе определить уровень конкурентоспособности компании;

10. практика внедрения кодекса корпоративных ценностей в российских компаниях в целом соответствует принципам формирования сильной корпоративной культуры в рамках зарубежных компаний. [13]

Список использованной литературы

1. Баринов, В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - №2.
2. Иванов, А., Николаева В. Организация группового взаимодействия как инструмент менеджмента // Журнал для акционеров. - 2010. - №1-2.
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года // [Электронный ресурс]: утверждена распоряжением Правительства РФ 17 ноября 2008 г. № 1662-р. Режим доступа: www.consultant.ru.
4. Корсакова, А. Прокошенков, С. Культура организационного поведения в условиях динамично развивающейся внешней среды / А. Корсакова, С.Прокошенков // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - №4. - С. 45-50.
5. Мясоедова, Т.Г., Малышева, Н.И. Организационная культура российских корпораций / Т.Г. Мясоедова, Н.И. Малышева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - №3. - С. 139-145.
6. Об акционерных обществах // [Электронный ресурс]: федер. закон №208-ФЗ от 26 дек. 1995 г., принят. Госдумой Рос. Федерации 24 нояб. 1995 г. Режим доступа: www.consultant.ru.
7. Панферова, Н.Г. Корпоративная культура: ресурс повышения качества управления компанией / Н.Г. Панферова // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. -2009. - №7. - С. 64-69.
8. Рекомендации применения Кодекса корпоративного поведения Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг. 2005. URL // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.fesm.ru/catalog.asp?obno=3608&\(дата обращения: 09.06.10\)](http://www.fesm.ru/catalog.asp?obno=3608&(дата обращения: 09.06.10)).
9. Семенов, Ю.Г. Организационная культура в контексте гуманитарных технологий // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - №2.
10. Смирнова В., Воскресенская Ю. Корпоративная культура - ключевой фактор в управлении знаниями // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - №12.
11. Управленческий стиль Google // Генеральный директор. - 2010. - №2. - С. 116-117.
12. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, со-вершенствование: пер. с англ. С. Жильцова, А. Чеха. - СПб.: Питер, 2009. - 335 с.
13. Шихвердиев, А.П. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие. - М.: 2009.-179с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.koet.syktsu.ru/download/corpsmen2009.zip>.

Ю.А.Можегова, студентка V курса факультета управления
СыктГУ, 450 группа (научные руководители - А.П.
Шихвердиев, д.э. н, проф., академик РАЕН, зав. кафедрой
экономической теории и корпоративного управления
СыктГУ; И.К.Проничев, к.э.н., профессор кафедры ЭТнКУ
факультета управления СыктГУ)

НАДЛЕЖАЩЕЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ КОМПАНИИ

Аннотация: В данной статье рассматривается развитие и функционирование системы надлежащего корпоративного управления, ее проблемы и пути совершенствования, а также влияние на стоимость современного предприятия.

Ключевые слова: корпоративное управление, основные принципы, эффективность управления, национальный рейтинг корпоративного управления, карта корпоративного управления.

Деятельность акционерных обществ обусловила необходимость осознания важности проблемы корпоративного управления. В современной российской экономике корпоративное управление, представляющее собой систему взаимоотношений между органами управления компании, акционерами и заинтересованными лицами, направленную на эффективное функционирование компании и на получение максимальной прибыли от деятельности компании, является одним из важнейших факторов, определяющих не только уровень

экономического развития страны, но и социальный и инвестиционный климат. Улучшение корпоративного управления может способствовать повышению качества принятия решений внутри компании, укреплению репутации компании как внутри страны, так и на международной арене. [6, с. 35]

За последние года тема корпоративного управления и необходимости различного рода шагов, связанных с повышением его уровня в российских компаниях стала одной из самых часто и громко звучащих на различных форумах и в высказываниях представителей государственных органов, включая самый высокий уровень. Это выражается в растущих требованиях к акционерным обществам со стороны Федеральной комиссии по ценным бумагам - развитие рынка ценных бумаг невозможно без развития корпоративного управления, обеспечивающего соблюдение прав акционеров и достаточную прозрачность деятельности компании-эмитента как основных условий для роста инвестиций в российскую экономику. За последнее десятилетие международные инвесторы значительно расширили масштаб своей деятельности, и Россия вошла в поле их интересов. По мере стабилизации политической и экономической ситуации в России она будет представлять растущий интерес для различных групп зарубежных инвесторов, остро конкурирующих между собой за новые выгодные сферы вложений. Присвоение нашей стране инвестиционного рейтинга создает предпосылки для нового этапа экономического развития. Рост интереса к России как объекту инвестиций сопровождается требованиями сделать российскую законодательно-нормативную базу и практику корпоративного управления компаний соответствующими стандартам, принятым в основных странах-инвесторах. Формирование на предприятиях России должной практики корпоративного управления создает в регионе положительный инвестиционный климат, что позволит заинтересованным компаниям привлечь капитал для развития бизнеса. Это означает, что таким компаниям-лидерам надо особенно активно внедрять и развивать корпоративное управление - о том, что будет завтра необходимо думать сегодня. [1]

Таким образом, компании, соблюдающие высокие стандарты корпоративного управления, как правило, получают более широкий доступ к капиталу по сравнению с корпорациями, управляемыми ненадлежащим образом, и превосходят последних в долгосрочной перспективе. Эффективно управляемые компании вносят более значительный вклад в национальную экономику и развитие общества в целом. Они более устойчивы с финансовой точки зрения, обеспечивают создание большей стоимости для акционеров, работников, местных общин и стран в целом. Этим они отличаются от неэффективно управляемых компаний, таких как Enron, банкротства которых становятся причиной сокращения рабочих мест, потери пенсионных отчислений и даже могут подорвать доверие к фондовым рынкам.

Термином «корпоративное управление» принято обозначать разнообразные аспекты управления хозяйствующим сообществом. На самом деле определить, что такое «корпоративное управление» на сегодняшний день является достаточно сложной и относительно новой проблемой. Наиболее полным определением будет следующее: корпоративное управление - это система взаимодействия между органами управления компании, акционерами и заинтересованными лицами, которая отражает баланс их интересов и направлена на получение максимальной прибыли от деятельности компании в соответствии с действующим законодательством и с учетом международных стандартов. [4, с.59]

Важно также отметить, что система корпоративного управления создается для решения трех основных задач, стоящих перед корпорацией:

- обеспечения ее максимальной эффективности;
- привлечения инвестиций;
- выполнения юридических и социальных обязательств.

Таким образом, становится понятно, что улучшение состояния корпоративного управления имеет не только узкоприкладное значение (привлечение инвестиций в корпоративный сектор и эффективная реализация прав акционеров). Оно способно повлиять на другие важные сферы на повышение уровня информационной прозрачности при принятии решений, затрагивающих интерес больших социальных групп, соблюдение законодательства (уплата налогов), снижение уровня коррупции. В конечном же счете основная задача заключается в формировании модели эффективного корпоративного управления, которая обеспечила бы эффективное функционирование акционерных предприятий, рациональное использование ресурсов, структурные сдвиги в экономике, а также оптимальное согласование интересов различных групп, связанных с деятельностью акционерных обществ. [2]

Эффективное корпоративное управление позволяет оптимизировать внутренние бизнес-процессы и предотвратить возникновение корпоративных конфликтов, организовав должным образом отношения компаний с собственниками, кредиторами, потенциальными инвесторами, поставщиками, потребителями, сотрудниками, представителями государственных органов и общественных организаций. В модели корпоративного управления, реализуемой в России, существуют проблемы, вытекающие из взаимодействия крупных и миноритарных акционеров, взаимоотношений менеджеров и собственников, решить которые можно путем внедрения независимых директоров в состав совета директоров, применения опциона как стимулирующего фактора деятельности менеджеров, а также изменения трактовки понятия "крупная сделка" и согласования принятия решений по крупным сделкам с советом директоров.

Коренное улучшение корпоративного управления должно базироваться на всестороннем учете отечественного и зарубежного опыта. основополагающими здесь могут быть Принципы корпоративного управления ОЭСР. [3, с.148]

В качестве Объекта исследования данной работы было выбрано ООО «Ай Пи Финанс», созданное 15 июня 2005 года. Основным направлением работы компании является оценка стоимости всех видов имущества, бизнеса, акций. Во внутренних документах ООО «Ай Пи Финанс» зафиксировано, что компания определяет корпоративное управление как совокупность экономических и административных механизмов взаимодействия между руководством общества, его учредителями, работниками и другими заинтересованными лицами для реализации целей и задач деятельности общества, обеспечения общих интересов и эффективного использования ресурсов.

Корпоративное управление в компании осуществляется в рамках действующего законодательства РФ.

Проанализировав систему корпоративного управления в компании, можно сделать вывод, что при ее создании компания, несомненно, соблюдает требования российского законодательства, но при этом не опирается на современную практику управления. Поэтому в процессе анализа были выявлены некоторые проблемы, которые тормозят развитие самой системы управления, а негативно влияют на финансовые показатели, конкурентоспособность и привлекательность компании:

1. Отсутствие Кодекса корпоративного поведения.
2. Отсутствие совета директоров.
3. Низкая эффективность контроля за финансово-хозяйственной деятельностью.
4. Низкий уровень корпоративной социальной ответственности.

Решение данных проблем призвано вывести ООО «Ай Пи Финанс» на новый уровень. В качестве устранения проблем были предприняты следующие меры:

1. Разработка и формализация принципов корпоративного управления на уровне компании.
2. Создание в компании «Ай Пи Финанс» совета директоров.

В целом, ООО «Ай Пи Финанс» достаточно эффективно функционирующая молодая компания, которая за все годы своего существования сохраняет высокий уровень качества своих работ и постоянно стремится к его повышению. [7]

Реализация предложенных по итогам исследования корпоративного управления мер позволит компании решить не только текущие проблемы, но и определить для себя перспективы на будущую деятельность с поправкой на возможные риски, а также улучшить планирование и выбрать эффективную подходящую стратегию, которая поможет в развитии компании, а эффективный руководящий состав будет гарантировать конкретность и выполнимость планов, четкость контроля, защиту интересов собственника и привлекательность ООО «Ай Пи Финанс» для потенциальных инвесторов, заказчиков и партнеров. [9, с.17]

Список использованной литературы

1. Беликов И.В. Собственники и менеджеры // Журнал для акционеров. -2000.- № 8. -С. 56-59.
2. Вклад надлежащей системы корпоративного управления в создание стоимости компании [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin127.html>

3. Кодекс корпоративного управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/Lhtm>

4. Корпоративное управление в современном мире [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.nccg.ru/site.xp/051048055049124057054057.html>

5. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследования российской практики [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_96/article_3294/

6. Корпоративное управление: ценности и факторы развития [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2005/2005-3/5.htm>

7. Принципы корпоративного управления ОЭСР [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/Lhtm>

8. Сущность и структура корпоративного управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/Lhtm>

9. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.koet.syktsu.ru/download/corpmen2009.zip>

Т.Ю. Морозайте, студентка V курса, Факультета управления СыктГУ, 450 группа (научный руководитель - В.В. Товмасын к.э.н., доцент)

УПРАВЛЕНИЕ ВНЕДРЕНИЕМ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (НА ПРИМЕРЕ ООО «ГЕОТЕХПРОЕКТ»)

Аннотация: В статье рассматривается менеджмент качества, роль его внедрения на предприятии. Также описывается пример внедрения менеджмента качества на предприятии ООО «Геотехпроект».

Ключевые слова: качество, управление качеством, сертификация, стандартизация, менеджмент качества, внедрение системы менеджмента качества

Высокая степень неопределенности бизнес - среды - явные признаки экономики кризисного периода. И любая предпринимательская деятельность в такие периоды сопряжена с повышенным риском. Эффективное и квалифицированное управление в таких случаях является единственным спасением.

Внедрение системы менеджмента качества является продолжением стратегического управления предприятием и имеет своей целью эффективное использование потенциальных ресурсов компании, как на данный момент, так и в перспективе. Внедрение системы менеджмента качества влечет за собой масштабные изменения, которые способны дать «новую жизнь» организации.

Одновременно с изменением миссии организации, являющейся частью ее стратегии, возникает потребность корректировать многие методы и подходы к управлению качеством на предприятии. При этом основой выбора стратегического направления в управлении качеством услуг является удовлетворение требований заказчиков относительно выполняемых услуг и качества обслуживания в целом.

Внедрение системы менеджмента качества мы рассматриваем как проект, в виду того, что внедрение системы менеджмента качества подчиняется трем принципам управления проектами:

- Временность — любой проект имеет четкие временные рамки.
- Уникальность проекта. Он должен порождать уникальные результаты, достижения, продукты.
- Последовательность разработки — любой проект развивается во времени, проходя через определенные ранее этапы или шаги, но при этом составление спецификаций проекта строго ограничивается содержанием, установленным на этапе начала.

Система менеджмента качества основывается на понятии управления качеством. А оно, в свою очередь, определено международными и российскими стандартами, такими как ISO 9000, ГОСТ Р. ИСО 9001-2001, ГОСТ 15467, ГАЗПРОМ 9001-2006

Конкретно-экономических трактовок понятия качества существует также достаточно большое количество. В частности, американский профессор Х.Д.Харрингтон пишет, что качество - это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он может себе позволить, когда у него возникнет потребность, а высокое качество - это превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает.

Понятие качества продукции имеет очень важное значение в практической деятельности, потому регламентировано ГОСТом 15467-79 «Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения». Согласно этому нормативному документу под качеством понимается совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

В соответствии с международным стандартом ИСО 9000:2000 качество - это совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

В истории развития документированных систем качества, можно выделить пять этапов, каждый этап иногда представляют в виде пяти звезд качества.

Первый этап соответствует начальным задачам системного подхода к управлению, когда появилась первая система — система Тейлора. Организационно она предполагала установление технических и производственных норм специалистами и инженерами, а рабочие лишь обязаны их выполнять.

Второй этап. Система Тейлора дала великолепный механизм управления качеством каждого конкретного изделия (деталь, сборочная единица). Однако продукция - это результат осуществления производственных процессов, и вскоре стало ясно, что управлять надо процессами.

Системы качества усложнились, т. к. в них были включены службы, использующие статистические методы. Усложнились и задачи в области качества, решаемые конструкторами, технологами и рабочими, понимающими, что такое вариации и изменчивость, а также знающими, какими методами можно достигнуть их уменьшения. Появилась специальность — инженер по качеству, который должен анализировать качество и причины дефектов изделий, строить контрольные карты и т. п. В целом акцент с инспекции и выявления дефектов был перенесен на их предупреждение путем определения причин дефектов и их устранения на основе изучения процессов и управления ими.

Важным элементом в системах управления качеством изделий является стандартизация - нормотворческая деятельность, которая находит наиболее рациональные нормы, а затем закрепляет их в нормативных документах типа стандарта, инструкции, методики и требований к разработке продукции, т.е. это комплекс средств, устанавливающих соответствие стандартам.

Стандартизация является одним из важнейших элементов современного механизма управления качеством продукции (работ, услуг). По определению международной организации по стандартизации (ИСО), стандартизация - установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенных областях на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности для достижения всеобщей оптимальной экономии при соблюдении функциональных условий и требований техники безопасности[1].

Общей целью стандартизации является защита интересов потребителей и государства по вопросам качества продукции, процессов, услуг,

Третий этап. В 1950-е годы была выдвинута концепция тотального (всеобщего) контроля качества - TQC (Total Quality Control). Ее автор, американский ученый А. Фейгенбаум, который опубликовал в 1957 г. статью «Комплексное управление качеством». К главным задачам TQC относятся прогнозируемое устранение потенциальных несоответствий в продукции на стадии конструкторской разработки, проверка качества поставляемой продукции, комплектующих и материалов, а также управление производством, развитие службы сервисного обслуживания и надзор за соблюдением соответствия заданным требованиям к качеству. Фейгенбаум призвал обратить внимание на вопросы изучения причин несоответствий и первым указал на значение системы учета затрат на качество.

Специфика тотального управления качеством состоит в том, что если раньше на предприятиях принимались компромиссные решения по таким параметрам, как объем выпускаемой продукции, сроки поставки, затраты и качество, то теперь на первый план выдвигается качество продукции, и вся работа предприятия подчиняется этой цели. Таким образом, управление всеми сферами деятельности предприятия организуется исходя из интересов качества.

Пятый этап. В 90-е гг. усилилось влияние общества на предприятия, а предприятия стали все больше учитывать интересы общества. Это привело к появлению стандартов серии ИСО 14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции.

Сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 14000 становится не менее популярной, чем на соответствие стандартам ИСО 9000. Существенно возросло влияние гуманистической составляющей качества, усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала.

Появляются и корпоративные системы управления качеством, которые ставят своей целью усиление требований международных стандартов и учитывают специфику таких корпораций.

Внедрение стандартов ИСО 14000 и QS 9000, а также методов самооценки по моделям премий по качеству — главное достижение пятого этапа развития систем управления качеством.

Современная стандартизация базируется на следующих принципах: системность; повторяемость; вариантность; взаимозаменяемость[2].

Механизм управления качеством продукции представляет собой совокупность взаимосвязанных объектов и субъектов управления, используемых принципов, методов и функций управления на различных этапах жизненного цикла продукции и уровнях управления качеством. Он должен обеспечивать эффективную реализацию основных функций управления качеством. [4]

Для предприятия в условиях кризисной экономики постоянный выпуск качественной продукции означает очень многое. Прежде всего, это формирование имиджа предприятия. [3]

Качество продукции как экономическая категория тесно связано и в значительной степени формирует такие экономические показатели работы предприятия, как себестоимость, цена, прибыль, рентабельность и др.

Решение проблемы качества продукции на предприятии - это высокий его имидж у покупателей, это выход не только на внутренний, но и на внешний рынок, это основа для получения максимальной прибыли и устойчивого финансового положения предприятия.

Необходимость применения стандартов СТО Газпром серии 9000 организациями, являющимися внешними и внутренними поставщиками ОАО «Газпром», определяется их непосредственными или конечными потребителями в рамках политики ОАО «ГАЗПРОМ», а так же контрактных и тендерных условий. Стандарт СТО Газпром 9001 -2006 дополняет и развивает положения стандартов ГОСТ Р. ИСО 9000, и их следует применять совместно. [5]

Причинами внедрения сертификации системы менеджмента качества (СМК) являются:

- Требования ОАО «Газпром», заказчика работ и услуг;
- Выход на новые рынки, открытие доступа на те рынки, где сертификация необходима;
- Получение преимуществ при участии в тендерах;
- Уменьшение многочисленных проверок со стороны заказчиков;
- Улучшение репутации и приобретение рекламного преимущества по сравнению с не сертифицированными конкурентами;
- Увеличение количества постоянных и новых заказчиков; повышение уровня результатов работы компании (удовлетворенность заказчика, персонала-прибыль);
- Оптимизация процессов и видов деятельности организации;
- Снижение или отсутствие претензий к компании; улучшение прозрачности затрат на обеспечение качества организации;
- Снижение или отсутствие претензий компании; улучшение прозрачности затрат на обеспечение качества организации;
- Повышение управляемости деятельности для достижений стратегических и оперативных целей;
- Повышение стоимости компании; снижение рисков по контрактам, проектам, разработкам и сбойным ситуациям в инфраструктуре. (Интерсертифика)
- Неэффективность внутренних бизнес-процессов, существенно снижающая рентабельность предприятия.[6]

Так как мы рассматриваем внедрение системы менеджмента качества как проект, то целесообразно будет рассмотреть этапы реализации проекта. В рамках методологии Института управления проектами (англ. Project Management Institute) жизненный цикл проекта имеет 5 фаз:

- Инициация (англ. Initiating);
- Планирование (англ. Planning);
- Выполнение (англ. Executing);
- Контроль и мониторинг (англ. Controlling and Monitoring); Завершение (англ. Closing).

Таблица 1

функции. Разработка дерева целей компании	
Определение этапов работы	Проведение инструктажей
Формирование проектной команды	Определение цели проекта. Назначение менеджера компании.
6. Внутренний аудит	Выбор сотрудников в проектную группу. Обучение сотрудников проектной группы проведению аудита.
Назначение в качестве аудитора	Процедуры внутреннего аудита качества.
менеджмент качества	Выявление мероприятий. Анализ выявленных в ходе аудита несоответствий
Составление плана действий	Разработка корректирующих действий. Реализация корректирующих действий
Подготовка отчета	Составление плана работы.
8. Анализ СМК	
3. Определение компетенций	Функционирование СМК
руководителя компании	Анализ высшим руководством компании
результатами СМК	Планирование сервисных процессов на основе анализа СМК
Оценка удовлетворенности потребителей продуктом и компонентами сервиса	
9. Принятие решения о необходимости и готовности к прохождению аудита СМК	
Разработка аудита качества	
Разработка политики в области качества	Установление целей. Разработка ландшафта процессов.
Разработка организационной структуры компании и распределение полномочий и ответственности за выполняемые	

Экономические показатели ООО «Геотехпроект» говорят о том, что в результате внедрения системы менеджмента качества, планируется получение экономического эффекта равного 41,6% 2011 годах соответственно. По сравнению с 2009 и 2010 в 23,3%, 35,7%

Этапы работы системы менеджмента качества [7, с.239]

соответственно.

Приведение системы менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ИСО 9001 и СТО Газпром 9001 - 2006 позволит компании встать на путь совершенствования своего бизнеса, повышая тем самым конкурентоспособность своей продукции или услуг.

Результатами внедрения являются: уменьшение многочисленных проверок со стороны заказчиков; улучшение репутации и приобретение рекламного преимущества по сравнению с не сертифицированными конкурентами; увеличение количества постоянных и новых заказчиков; повышение уровня результатов работы компании (удовлетворенность заказчика, персонала-прибыль); оптимизация процессов и видов деятельности организации; снижение (а постепенно и полное отсутствие) претензий к компании; улучшение прозрачности затрат на обеспечение качества организации; улучшение прозрачности затрат на обеспечение качества организации; повышение управляемости деятельности для достижений стратегических и оперативных целей; повышение стоимости компании; снижение рисков по контрактам, проектам, разработкам и сбойным ситуациям в инфраструктуре.

Список использованной литературы

1. Управление качеством. Горбашко Е.А. Учебное пособие, Питер, 2002.-384с.
2. Управление качеством. Учебник/С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, С.Ю. Ягудин и др.; Под ред. Доктора экономических наук, профессора Ильенковой С.Д. М.: ЮНИТИ.
3. Управление качеством. Учебное пособие. Ю.И. Ребрин. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
4. Кому нужен укол в сердце? Еще раз о качестве. Давидович Олег// Publish.- 2009. №5.- С.27-30.
5. Медиация при внедрении систем всеобщего менеджмента качества « Вестник московского университета» сер.18 Социология и политология. -2007.- №3.- С. 119-129.
6. Управление качеством или реинжиниринг? Султанова А.Г., Менеджмент в России и за рубежом.-2010.- №1.-С. 135- 139..
7. Программа семинара «Внедрение системы менеджмента качества на соответствие требованиям СТО Газпром 9001 -2006, Интерсертифика Р., 2009, -250 с.

Н.А.Ненина, студентка V курса факультета управления СыктГУ, 450 группа (научный руководитель - А.А. Вишняков, к.э.н., доцент кафедры ЭТиКУ СыктГУ)

СТРАТЕГИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Аннотация: В статье рассматриваются такие понятия как инновационная стратегия, принципы ее разработки, объективная необходимость инновационного развития, а также правовое регулирование инновационного развития. Рассматривается практический опыт реализации стратегии инновационного развития для конкретного предприятия и формируется план мероприятий по реализации данной стратегии.

Ключевые слова: инновации, стратегия инновационного развития, разработка инновационной стратегии, правовое регулирование инноваций, план по реализации инновационной стратегии.

Стратегия инновационного развития как составная часть общей стратегии компании представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития компании и достижения ее целей, в результате которой обеспечивается новое качество производства и управления. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации. Стратегия инновационного развития представляет собой систему долгосрочных целей инвестиционной деятельности организации, определяемых общими задачами ее развития и инновационной идеологией, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения [9, с.29].

Актуальность данной темы возрастает в связи с тем, что в современных рыночных условиях разработка и реализация стратегии инновационного развития в организациях способны привести к рациональному и эффективному использованию ресурсов, значительному повышению конкурентоспособности организации.

«Специфика инновационной стратегии организации зависит от профиля ее деятельности, уровня производственно-технического развития, направленности и объема, реализуемых в производственных и исследовательских подразделениях работ в рамках инновационного цикла по различным видам новшеств, сферы их применения» [3, с.23].

Решение о необходимости перехода на стратегию инновационного развития компании - весьма смелое решение, требующее немалых креативных, аналитических и финансовых усилий. Инновации зачастую необходимы бизнесу как воздух - в различных ситуациях требуется перераспределение сил как внутри компании, так и внутри рынка, на котором она работает. «Процесс разработки стратегии инновационного развития является важнейшей составной частью общей системы стратегического выбора предприятия, основными элементами которого являются миссия, общие стратегические цели развития, система функциональных стратегий в разрезе отдельных видов деятельности, способы формирования и распределения ресурсов.

Компания может изменить свое положение на рынке, если выведет какой-либо новый продукт, услугу или технологию, неизвестный до этого ни рынку, ни потребителю. И сам рынок неизбежно претерпит изменения на фоне перемен в потребительских предпочтениях, схемах действий игроков и других факторов» [10, с.5].

«Одним из самых первых шагов при разработке стратегии инновационного развития является анализ внешних и внутренних факторов среды. Процессы и изменения во внешней среде оказывают важное воздействие на фирму. Основные факторы, связанные с внешней средой, — это экономика, политика, рынок, технология, конкуренция. Особенно важным фактором является конкуренция. Поэтому необходимо выявить основных конкурентов и выяснить их рыночные позиции, такие как доля рынка, объемы продаж, цели» [5, с. 41].

Целесообразно провести анализ по следующим направлениям: ^ оценить текущую стратегию конкурентов, их поведение на рынке, приемы продвижения товаров;

^ исследовать влияние внешней среды на конкурентов;

>• попытаться собрать сведения о научно-технических разработках соперников и другую информацию, составить прогноз будущих действий конкурентов и наметить пути противодействия.

«Актуальность разработки стратегии инновационного развития определяется таким условием как предстоящий этап жизненного цикла. Каждой из стадий жизненного цикла организации присущи характерные ей уровень инновационной активности, направления и формы инновационной деятельности, особенности формирования инновационных ресурсов» [4, с.29]. Разрабатываемая стратегия позволяет заблаговременно адаптировать инвестиционную деятельность организации к предстоящим кардинальным изменениям возможностей ее экономического развития.

В настоящее время правовая база в области инноваций и инновационного развития постоянно расширяется. Это связано в первую очередь с тем, что тема инноваций становится очень актуальной не только для отдельных компаний, но и для всего государства в целом. Федеральный закон «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике в Российской Федерации» регулирует правовые и экономические отношения между субъектами инновационной деятельности, обеспечивает условия формирования и реализации государственной инновационной политики, отвечающей потребностям общества, определяет механизм ее реализации. Закон ставит своими целями не только создание благоприятных правовых и экономических условий для развития инновационного потенциала, повышения инновационной активности и развития рыночных отношений в инновационной сфере, но и формирования государственной инновационной политики и содействие международному сотрудничеству в области инновационной деятельности.

Развитие инноваций на уровне организаций возможно только при наличии грамотной политики со стороны государства. Основной целью государственной инновационной политики Российской Федерации согласно Федеральному закону «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике в Российской Федерации» является: «повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции отечественных товаропроизводителей на основе создания и распространения базисных и улучшающих инноваций» [1].

Закон «О государственной поддержке инновационной деятельности на территории Республики Коми» своей основной целью ставит «устойчивое экономическое развитие Республики Коми на основе использования ее инновационного потенциала и повышение качественных показателей уровня жизни населения Республики Коми» [2].

В «Стратегии социального и экономического развития Республики Коми на период до 2020 года» указывается главная цель экономического и социального развития Республики Коми. В первую очередь она основывается на повышении уровня и качества жизни населения при устойчивом развитии экономики. Если сравнить цель Концепции развития Республики Коми и Российской Федерации, то можно заметить, что цель Концепции РФ наиболее

обширная и рассматривает вопросы о положении России в мировом сообществе, звучит она так: «цель разработки Концепции - определение путей и способов обеспечения в долгосрочной перспективе (2008 - 2020 годы) устойчивого повышения благосостояния российских граждан, национальной безопасности, динамичного развития экономики, укрепления позиций России в мировом сообществе» [7].

Согласно «Концепции долгосрочного социально -экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» целью создания национальной системы поддержки инноваций является «масштабное технологическое обновление производства на основе передовых научно-технических разработок, формирование конкурентоспособного национального сектора исследований и разработок, обеспечивающего переход экономики на инновационный путь развития, формирование у населения и предприятий модели инновационного поведения, поддержка процессов создания и распространения инноваций во всех отраслях экономики» [7].

В любой сфере деятельности необходимо использовать инновации для дальнейшего прогрессивного развития, а главное достижение успеха организаций в конкурентной среде в поддержании и улучшении благополучия населения страны в целом.

Рисунок 1 [6, с.80] демонстрирует необходимость инновационного развития организации с точки зрения важности стадии внедрения.

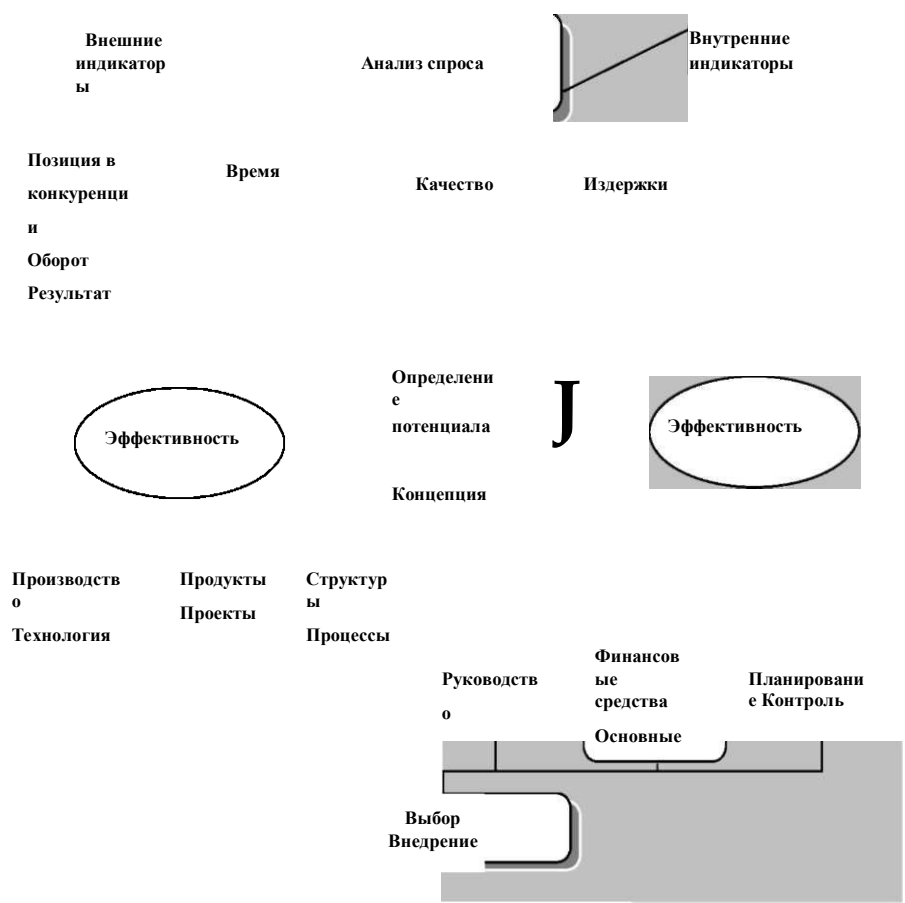


Рис. 1 Основные факторы, определяющие эффективность инновационного развития Создание инноваций в компаниях и фирмах, в том числе за счет объединения научной и промышленной деятельности, считается главным фактором конкурентоспособности.

Механизм реализации должен сформировать экономический интерес и потребность у менеджеров предприятий в непрерывном масштабном обновлении производства на прогрессивной технологической базе.

Значение стадии внедрения для ускорения инновационного развития компании обусловлено рядом внутренних и внешних факторов. Один из них заключается в том, что внедрение - окончательная стадия

сложного, дорогостоящего и длительного процесса. Только после завершения стадии эффективного внедрения инноваций на предприятиях и в организациях в оптимальные сроки общество получает реальную отдачу от затрат на весь инновационный процесс - от фундаментальных исследований до широкого использования материализованных новшеств. Кроме того, общество несет значительные потери, связанные с затратами на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, которые остаются не внедренными.

Практический опыт организаций Республики Коми свидетельствует о недостаточном использовании и внедрении стратегий инновационного развития. Данная закономерность обусловлена не только в связи с нехваткой финансовых средств на реализацию данного вида стратегий, но и недоверие к государственной политике в области инновационного развития организации. Рассмотрев предприятие Республики Коми ОАО «Сыктывкархлеб» и проанализировав его инновационную деятельность, можно утверждать о необходимости внедрения стратегии инновационного развития, которая обеспечит достижение результатов в ускоренном порядке, поможет остаться лидером в соответствующей отрасли, и будет способствовать дальнейшему процветанию организации.

Для того чтобы определить основные проблемы, существующие в организации, необходимо выявить слабые и сильные стороны, возможности и угрозы при помощи матрицы SWOT-анализа и определив парные комбинации.

	Возможности	Угрозы
	1. Отраслевые (усиление позиций п/п за счет банкротства мелких пекарен) 2. Социально-культурные (приверженность потребителей к определенным товарам) 3. Доступность информации для персонала в области инновационного развития 4. Переориентация потребителей на более высококачественные товары и продукцию 5. Принятие Правительством решения о выделении средств на целевые программы развития хлебопекарной отрасли 6. Наличие спроса на сопутствующие товары (цельнозерновые хлебцы) 7. Наличие интереса у конкурентов к взаимному сотрудничеству 8. Наличие доступа к западным технологиям по организации	1. Экономическая нестабильность в стране (финансовый кризис) 2. Насыщение рынка продукцией предпринимателей, на поддержку которых направлены государственные программы 3. Большое количество конкурентов, которые поставляют на рынок более дешевую продукцию 4. Высокий уровень инфляции, который приводит к росту цен на основное сырье 5. Наличие на рынке товаров-заменителей 6. Повышение тарифов на автомобильные и ж/д перевозки, вероятен рост затрат на транспорт
	производства	7. Активная пропаганда здорового образа жизни, что может привести к снижению потребления хлебоуточной продукции 8. Рост требований потребителей к качеству и ассортименту

Сильные стороны	ПОЛЕ «СИБ»		ПОЛЕ «СИУ»	
1. Занимает лидирующее положение в хлебопекарной отрасли (п/п-монополист, занимаемая доля рынка 70%)	C1	* B1,7,8 C4	* ' C4	Y2,3
4. Строгий контроль качества продукции (выдача качественного удостоверения)	B2,4,6		U3,5,7,8	
5. Высокий уровень технической оснащенности	C5	▶ B1,3,7,8	C5	▶ Y1
6. Разработка и внедрение новых видов продукции	C6	B1,5,7,8 C11	C6	▶ Y2,3,8
11. Широкая рекламная компания (проведение рекламных акций по телевизору, публикации в газетах)	B2,4		C11	▶ Y7,8
12. Систематическое проведение исследований по изучению рынка			C12	* Y4
			C13	▶ Y6

13. Выгодное месторасположение

<u>Слабые стороны</u>	<u>ПОЛЕ «С Л В»</u>	<u>ПОЛЕ «С Л У»</u>
1. Отношение контрагентами с конкурентами (высокая стоимость доставки, отсутствие скидок для покупателей)	устаревшего оборудования	инновацион.
2. Высокая себестоимость продукции	6. Отсутствие системы стратегического тактического планирования	10. Недостаточное использование упаковки
3. Несоответствие программных продуктов особенностям и масштабам деятельности предприятия	5. Высокий износ основных фондов, количество	9. Устаревший ассортимент некоторых видов товаров
4. Ухудшающаяся деятельность предприятия	8. Недостаточная информированность персонала в области	Упаковочных средств B8
		B1 B2 B3 B4 B5 B6

Сл 4,9	Сл 1	
Сл 1,9,10	Сл 2	
Сл 3,5,8,9	Сл 4	
Сл 1,4,9,10	Сл 5	
Сл 3,5,9 Сл 2,4,5,9	Сл 6	
Сл 2,3,4,5,6,8,9	Сл 8	
	Сл 9	У
	2,3,5,7,8	
	У 2,3,6	
	У	
	2,3,4,5	
	У	
	1,2,3,5	
	У 2,3,8	
	У 3,5 У	
	2,3	

Проанализировав проблемы, которые существуют на предприятии в настоящее время, а также рассмотрев возможности внешней среды, можно сделать вывод о необходимости внедрения стратегии инновационного развития на ОАО «Сыктывкархлеб», которая позволит снизить себестоимость выпускаемой продукции, повысить технико-экономические показатели, такие как объем производства, прибыль, рентабельность.

После SWOT-анализа необходимо разработать «Дерево целей» по внедрению стратегии инновационного развития для ОАО «Сыктывкархлеб».

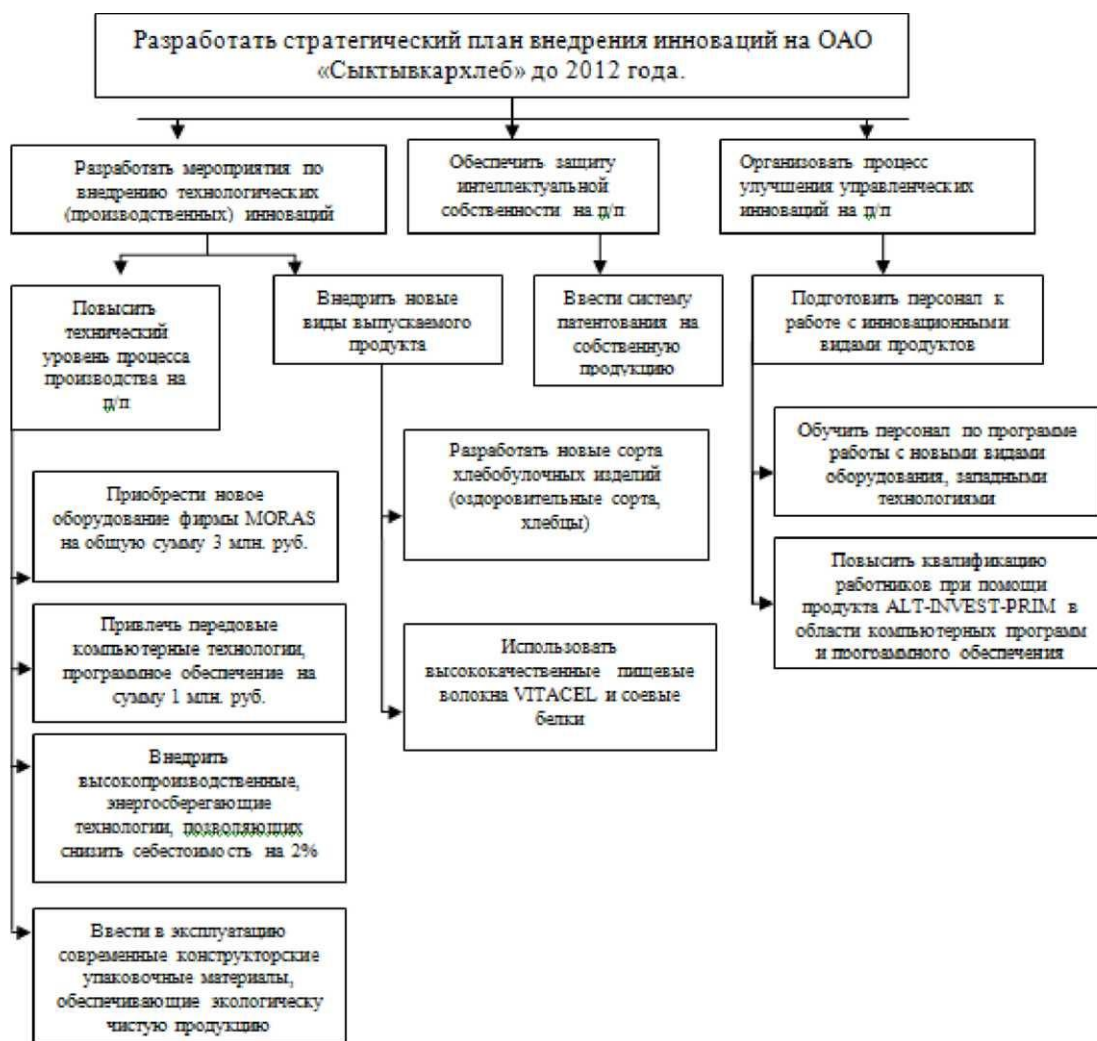


Рис. 1. Дерево целей для ОАО «Сыктывкархлеб»

Дерево целей позволяет поэтапно разработать комплекс мероприятий по внедрению стратегии инновационного развития на предприятии. Данный комплекс включает в себя следующие действия:

1. На предприятии целесообразно внедрить системы стратегического и тактического планирования.
2. Очень важно для предприятия сформулировать систему целевых показателей и ограничений, а также направления их изменения (рост, снижение или сохранение имеющегося уровня).
3. Запустить новую линию продуктов - оздоровительные сорта хлебобулочных изделий с добавлением витаминов и минералов при постоянном улучшении качества продукции.
4. Необходимо применять соевые белки в хлебопечении, что увеличивает выход продукции и прибыль.
5. Приобрести новое оборудование с целью увеличения объемов производства и расширения номенклатуры выпускаемой продукции.
6. Купить новую систему раскатки теста MULTILINE фирмы FRITTSCH, с целью снижения инвестиционных затрат хлебопекарного предприятия. Необходимо ввести новое программное обеспечение, которое позволит совершенствовать все процессы на предприятии.
7. Следует провести реализацию инвестиционной программы по комплексной модернизации производственного оборудования, приобретаемого как за счет собственных средств предприятия, так и путем лизинговых схем.
8. На предприятии необходимо обеспечить защиту интеллектуальной собственности путем введения системы патентования на собственную продукцию.

9. Необходимо разработать программу развития сотрудников в области инноваций для повышения интереса работников к разработке и подаче инновационных идей.

Реализация данных мероприятий позволит ОАО «Сыктывкархлеб» внедрить стратегию инновационного развития, которая в свою очередь позволит предприятию улучшить весь производственный процесс за счет максимального снижения себестоимости продукции и услуг, выработки правильной политики распределения прибыли, мобилизации внутренних резервов увеличения денежных доходов, эффективного использования капитала предприятия на всех стадиях его кругооборота.

Применение стратегии инновационного развития позволяет решать не только текущие проблемы, но и способствует открытию новых возможностей организации, необходимых для последующего ее развития.

Список использованной литературы

1. Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон // СПС Консультант плюс.
2. О государственной поддержке инновационной деятельности на территории Республики Коми [Электронный ресурс]: федер. закон: [принят. Гос. Совет РК 2 ноября 2006 г.] // СПС Консультант плюс.
3. Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2006.- 416с.
4. Викулов, В.С. Инновационная деятельность кредитных организаций// Менеджмент в России и за рубежом. -2009. -№1. -С.26-34.
5. Викулов, В.С. Инновационная стратегия банка// Менеджмент в России и за рубежом. -2007.- №2.- С.39-46.
6. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика: Учебное пособие. Таганрог.: ТРТУ, 2007. -389с.
7. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]:// СПС Консультант Плюс.
8. Стратегии социального и экономического развития Республики Коми на период до 2020 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.koet.syktsu.ru>
9. Тимофеев, Д.В. Системный подход к разработке стратегических планов в условиях активной инновационной деятельности// Менеджмент в России и за рубежом. -2008. -№5.- С.28-33.
10. Трящина, Н.Ю. Комплексная оценка инвестиционной привлекательности предприятия// Экономический анализ: теория и практика. -2009. -№18. -С.5-7.

Ю.В.Новикова, студентка IV курса факультета управления СыктГУ, 440 группа (научный руководитель - А.П. Шихвердиев, д.э.н, проф., академик РАЕН, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления СыктГУ)

О МЕЖДУНАРОДНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ И РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ

Аннотация: В статье рассматриваются сущность глобализации, международного менеджмента. Анализируются двадцать нефинансовых российских ТНК. Предлагаются уточненные понятия «холдинг», «холдинговая компания».

Ключевые слова: интернационализация, глобализация, международный менеджмент, международные отношения, мировое хозяйство, транснациональные компании.

По мере своего развития рыночное хозяйство выходит за национальные границы и приобретает черты интернационализации хозяйственной жизни. Она выражается в постоянном возрастании международных экономических взаимосвязей, взаимозависимостей различных стран и регионов мира, хозяйствующих субъектов различного уровня. В конце XX в. интернационализация хозяйственной жизни поднялась на качественно новую стадию — глобализации. Движущими силами глобализации стали углубление международного разделения труда на базе растущей дифференциации высокотехнологичных конечных продуктов и полупродуктов, углубление международной транспортной инфраструктуры, информационная революция — переворот в средствах телекоммуникаций, развитие транснационального предпринимательства, рассматривающего все мировое пространство как единое поле для международного бизнеса.

Современная глобализация мировой экономики выражается в следующих процессах (рис. 1):

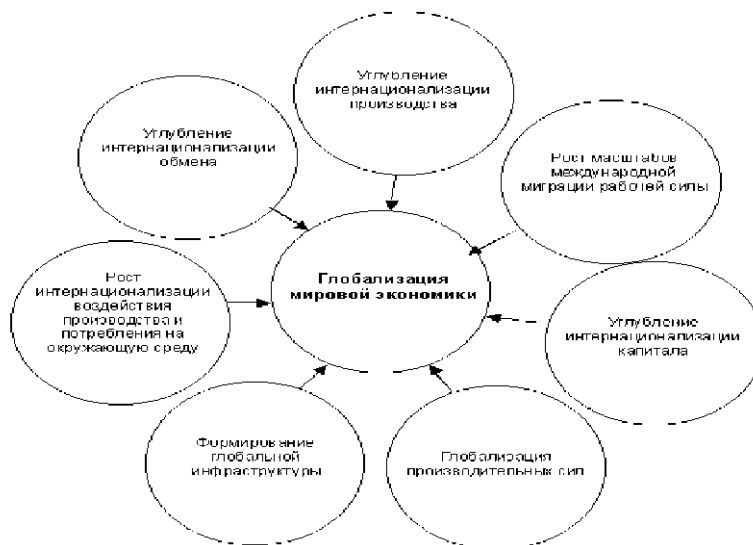


Рис. 1. Процессы глобализации Процесс глобализации, наиболее активизирующийся в последние два десятилетия, таит в себе немало неясностей и противоречий, становится предметом острых дискуссий в

127 академических и деловых кругах. Будем надеяться, что обсуждение негативных и позитивных последствий глобализационных процессов еще продолжится. [1, с. 95]

Международный менеджмент является особым видом менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия.

Основные особенности международного менеджмента, так или иначе, лежат в сфере учета и использования в управлении национальными и мультинациональными коллективами всего того, что дает культура в самом широком значении этой категории.

Одним из важнейших факторов, оказывающих постоянное влияние на формирование и развитие международного менеджмента, является международное право. Важнейшими источниками международного частного права являются международные договоры, внутреннее законодательство государств, судебная и арбитражная практика, а также обычаи (например, Декларация о принципах международного права, касающихся дружественных отношений и сотрудничества между государствами в соответствии с Уставом Организации Объединенных Наций, Хартии экономических прав и обязанностей государств, принятой Генеральной ассамблеей ООН, акт Сарбанеса-Оксли). [2] Для формирования национальных норм международного частного права в отдельных государствах большое значение имеет внутреннее законодательство. В России к числу основополагающих документов относятся Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, законодательство о правовом положении иностранных граждан и многие другие законы, и иные правовые нормы. К ним так же можно отнести Концепцию внешней политики Российской Федерации, Указ Президента РФ от 12.05.2009 N 537 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года", Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) "Международное частное право и т.д.[3]

Мировое хозяйство является сложной системой. Вся совокупность различных национальных экономик (или их внешнеэкономических частей, если исходить из узкого определения) скреплена движением товаров, услуг и факторов производства (экономических ресурсов). На этой основе между странами возникают международные экономические отношения (внешнеэкономические связи, мирохозяйственные связи), т.е. хозяйственные связи между разными странами. Их можно классифицировать по формам. Перемещение факторов производства лежит в основе таких форм международных экономических отношений, как международное движение капитала, международная миграция рабочей силы, международная торговля знаниями (международная передача технологии). Именно международные экономические отношения формируют мировой рынок. Современный мировой рынок представляет из себя сферу устойчивых товарно-денежных отношений по обмену произведённых национальных продуктов. Субъектами этих отношений могут выступать государство, отдельные организации и предприятия, а также частные лица. Также как и внутри страны, в структуре мирового рынка можно выделить рынки товаров и услуг, рынки труда, капитала и, кроме того, рынки достижений науки и техники.

Последние годы были отмечены значительным продвижением России по пути интеграции в международное экономическое сообщество. Увеличилось значение внешнеэкономических связей в хозяйственном развитии страны. Возросла открытость ее экономики, расширяются формы ее участия в международном разделении труда. Осуществляются серьезные шаги по либерализации внешнеэкономической политики. [5, с.17]

Однако одной из более серьезной проблемой России в международных отношениях остается преимущественно сырьевой характер российских ТНК. Этому вопросу посвящено много исследований. По подробнее ознакомимся с исследованием и анализом деятельности двадцати российских нефинансовых ТНК.

Несколько лет назад Россия стала одним из ведущих прямых зарубежных инвесторов в мире. Заграничные активы российских ТНК начали быстро расти, и только Китай с Сянганом может сравниться с Россией. Как показали результаты исследования, российские нефинансовые ТНК остаются значимыми участниками мировой экономики, даже, несмотря на начавшийся в 2007 г. мировой кризис. Зарубежные активы 20 ведущих российских ТНК достигли к концу 2008 г. почти 118 млрд. долл. США. [6]

Зарубежные продажи рассматриваемых российских ТНК составили 266 млрд. долл. США, а численность зарубежного персонала превысила 190 тыс. чел. Двадцатка лидеров включает в себя как государственные, так и частные компании, причем среди последних доминируют фирмы, контролируемые олигархами. Производящие сырье и полуфабрикаты ТНК образуют явное большинство, однако в списке представлены также и компании сферы услуг. Наряду с компаниями, которые начали интернационализацию своего бизнеса лишь в последние годы, можно увидеть и наследниц советских ТНК. Следует также отметить, что перечень российских ТНК нельзя назвать перекошенным в сторону нескольких компаний-лидеров. Так, хотя возглавляющие список «ЛУКОЙЛ» и «Газпром» по величине активов заметно превосходят остальные компании, только у трех фирм из двадцати зарубежные активы не достигают 1 млрд. долл. США. [7]

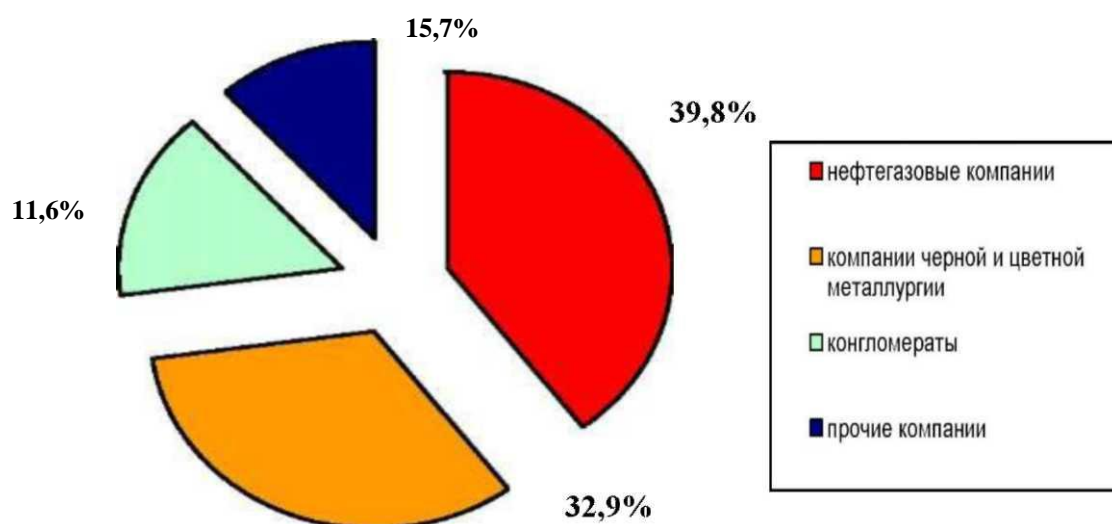


Рис. 2. Отраслевое распределение зарубежных активов 20 ведущих российских ТНК, 2008

Предоставим некоторые статистические данные.

Таблица 1

Двадцать ведущих российских нефинансовых ТНК по величине зарубежных активов, конец 2008 г. (млн. долл. США)

	Название	Основные отрасли специализации	Зарубежные активы
0	«ЛУКОЙЛ»	Добыча нефти и газа / нефтепереработка и нефтехимия / розничная торговля нефтепродуктами	23 577
1	«Газпром»	Добыча нефти и газа / распределение газа / производство электроэнергии	21 408
2	«Северсталь»	Сталелитейная промышленность / добыча металлических руд и угля	~ 12 198
3	«Евраз»	Сталелитейная промышленность / добыча металлических руд и угля	11 196
4	«РЕНОВА»	Конгломерат	~ 8 500
5	«Базовый элемент»	Конгломерат (доминирует цветная металлургия)	~ 6 200
6	«НЛМК»	Сталелитейная промышленность / добыча металлических руд	4 985
7	«Совкомфлот»	Морской транспорт	~ 4 642
8	«Норильский никель»	Цветная металлургия / добыча металлических руд	4 600
9	«ВымпелКом»	Телекоммуникации	4 386
10	«Система»	Конгломерат (доминируют телекоммуникации)	3 804
11	«ТМК»	Производство металлических труб	2 361
12	«М ечел»	Сталелитейная промышленность / добыча металлических руд и угля / производство электроэнергии	2 315
13	«Зарубежнефть»	Добыча нефти / производство нефтепродуктов	~ 1 900
14	«ИНТЕР РАО ЕЭС»	Производство и распределение электроэнергии	1 374
15	«Кокс»	Сталелитейная промышленность / добыча металлических руд и угля	1 073
16	«ЕвроХим»	Производство минеральных удобрений	1 015
17	«АЛРОСА»	Добыча алмазов / производство и сбыт ювелирной продукции	860
18	«О МЗ»	Энергетическое машиностроение / сталелитейное производство	714
19	«ДВМП»	Морской и железнодорожный транспорт	~ 707
	Всего		117 815

Развитие интернационализации российских компаний

Ранг	Компания	Зарубежные активы, млн. долл. США			Доля зарубежных активов в общих активах, %		
		2006	2007	2008	2006	2007	2008
1	«ЛУКОЙЛ»	18 921	20 805	23 577	39,2	34,9	33,0
2	«Газпром»	15 452	16 769	21 408	6,8	5,4	7,5
3	«Северсталь»	5 252	6 411	12 198	34,4	36,4	54,3
4	«Евраз»	2 836	9 824	11 196	33,3	52,7	57,6
5	«РЕНОВА»		8 700	8 500		35,1	
6	«Базовый элемент»	4 600	8 300	6 200	20,0	18,4	
7	«НЛМК»	909	1 594	4 985	10,4	12,2	35,4
8	«Совкомфлот»	3 646	4 214	4 642	79,3	79,9	81,1
9	«Норильский никель»	3 855	12 843	4 600	23,7	36,0	22,1
10	«ВымпелКом»	2 124	3 067	4 386	24,5	28,0	26,2
11	«Система»	2 290	3 572	3 804	11,3	12,6	13,0
12	«ТМК»	490	606	2 361	13,8	13,0	33,4
13	«Мечел»	116	207	2 315	2,6	2,2	19,3
14	«Зарубежнефть»		1 800	1 900		79,1	78,1
15	«ИНТЕР РАО ЕЭС»	1 116	1 284	1 374	67,2	40,6	39,6
16	«Кокс»	12	1 013	1 073	0,9	32,6	38,1
17	«ЕвроХим»	453	902	1 015	24,5	34,1	24,4
18	«АЛРОСА»	879	863	860	10,9	8,8	9,0
19	«ОМЗ»	354	554	714	35,2	44,3	56,0
20	«ДВМП»	701	687	707	61,7	33,8	32,7

Специализация российских ТНК в сфере нефтяной и газовой промышленности, черной и цветной металлургии объясняется историей российской масштабной форсированной индустриализации, которая в основном происходила в 1930-1950-е годы, а также однобоким характером научно-технического прогресса в Советском Союзе с его нацеленностью на нужды оборонно-промышленного комплекса. В результате в настоящее время конкурентоспособные отрасли связаны главным образом с природными ресурсами либо имеют отношение к оборонной промышленности, атомной отрасли и аэрокосмическим технологиям. Так, в двадцатке ведущих российских ТНК множество сырьевых компаний. Необходимо отметить, что мировой финансово-экономический кризис, хотя и оказал влияние на российские ТНК, не привел к заметному сворачиванию текущего экспорта ПИИ. Что касается значительного сокращения накопленных сумм российских ПИИ в 2008 г., то имеет место главным образом переоценка зарубежных активов, тогда как лишь несколько крупных заграничных дочерних структур были проданы их российскими владельцами. Более того, например, в первом полугодии 2009 г. «ЛУКОЙЛ» потратил 1565 млн. долл. США на новые приобретения за рубежом и вложил еще 661 млн. долл. США в развитие ранее созданных заграничных дочерних фирм. В частности, в феврале компания выплатила 1050 млн. долл., завершая сделку по приобретению компании «ИСАБ» в Италии, а в апреле «ЛУКОЙЛ» осуществил второй платеж (в размере 150 млн. долл. США) за почти 700 АЗС, ряд инфраструктурных объектов и небольшой завод в Турции в рамках сделки по приобретению компании «Акпет». Что касается другой ведущей российской ТНК - «Газпрома», то он в феврале 2009 г. стал собственником 51% акций сербской фирмы «НИС», владеющей двумя нефтеперерабатывающими заводами (ПИИ составили около 560 млн. долл. США), а также увеличил свою долю в белорусской компании «Белтранс-газ» до 37,5%, заплатив 625 млн. долл. США. В то же время металлургические гиганты (в особенности «Норильский никель» и входящая в конгломерат «Базовый элемент» компания «Русал») уже испытали на себе последствия мирового

кризиса и были вынуждены избавиться от части активов или отложить новые сделки в 2009 г. Концерны «Северсталь», «НЛМК» и некоторые другие компании черной металлургии оказались более успешными в своей зарубежной экспансии. Устойчивое наращивание заграничных капиталовложений по-прежнему характерно для российских телекоммуникационных ТНК, поскольку «ВымпелКом» и входящая в АФК «Система» компания «МТС» расширяют свою деятельность в основном на новых перспективных рынках. Таким образом, несмотря на различную ситуацию в отдельных компаниях, в целом мировой кризис не оказался разрушительным для российских ТНК. [9]

Я считаю, что стереотип, представления о России как только, о сырьевой базе можно преодолеть путем подготовки квалифицированных специалистов в различных областях. Возможно, для этого даже необходимо усовершенствовать систему образования. Отметим, что некоторые меры в этом направлении уже предпринимаются. К примеру, широко используется создание бизнес школ, широкое распространение различного рода инкубаторов бизнеса, создание технопарков. Так же я считаю, что государство должно мотивировать на развитие иных сфер деятельности, путем надлежащего правового регулирования, определением приоритетных отраслей, разработка основных направлений их развития, в целевого финансирования, проведение грантов и т.д. Так же должен проводится контроль за соблюдением международных стандартов и правил в той или иной области. Необходимо учитывать зарубежный опыт деятельности других стран в различных сферах и с учетом особенностей нашей страны эффективно использовать его.

Список использованной литературы

1. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., А.И. Майзель Международный менеджмент. СПб.: Питер, 2005.
2. Шихвердиев А. П. Корпоративное право в системе корпоративного управления. М.: Акционер, 2006
3. Акт Сарбанеса-Оксли от 29 июля 2002 г. // СПС Консультант
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 N 146 -ФЗ (принят ГД ФС РФ 01.11.2001) (ред. от 30.06.2008) Раздел VI. Международное частное право // СПС Консультант.
5. "Концепция внешней политики Российской Федерации" (утв. 12.07.2008 N Пр-1440) // СПС Консультант.
6. Указ Президента РФ от 12.05.2009 N 537 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года" // СПС Консультант.
7. Международный пакт от 16.12.1966 "Об экономических, социальных и культурных правах" // СПС Консультант.
8. Журнал Вопросы экономики №8, -М., 2008
9. Журнал Менеджмент в России и за рубежом №6, - М., 2009

НАОколев, студент V курса
факультета Управления СыктГУ, 450 (а) группа
(научный руководитель - А.П. Шихвердиев,
д.э.н, проф., академик РАЕН,
зав. кафедрой экономической теории и
корпоративного управления СыктГУ)

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы управления персоналом в Сосногорском отделении ОАО «РЖД», и предлагается механизм повышения качества управления персоналом как направление совершенствования корпоративного управления.

Ключевые слова: управление персоналом, повышение квалификации, системы оплаты и стимулирования труда, корпоративное управление.

По своему экономическому значению, и, прежде всего, объему выполняемых перевозок, железнодорожный транспорт занимает ведущее место среди других видов транспорта. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий. Проблема реструктуризации железнодорожного транспорта России остро ставит вопрос об ее кадровом потенциале, эффективном управлении персоналом ОАО «РЖД», подготовке специалистов новой формации.

Тема данной работы актуальна тем, что успешное развитие ОАО «РЖД» как крупнейшей в мире транспортной компании невозможно без своевременного и качественного пополнения ее высококвалифицированным персоналом, эффективных систем стимулирования труда и повышения квалификации. Между тем практически отсутствуют современные исследования, посвященные вопросам управления персоналом работников железнодорожного транспорта, что отрицательно сказывается на качестве работы ОАО «РЖД».

Управление персоналом - это комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации).

Сосногорское отделение ОАО «РЖД» является крупнейшим структурным подразделением Северной железной дороги и включает в себя 2,5 тысячи километров развёрнутой длины главных путей, соединяющих все города Республики Коми и Ямало -Ненецкий АО. Коллектив Сосногорского отделения насчитывает более 10 тыс. человек. Основные виды деятельности - грузовые и пассажирские перевозки; предоставление услуг локомотивной тяги; ремонт подвижного состава; строительство объектов инфраструктуры.

Организационная структура Сосногорского отделения железной дороги является линейной. Она позволяет системе управления четко функционировать при решении стабильных задач, выполнении повторяющихся операций. Такая структура является оправданной для данного предприятия, поскольку в большинстве случаев работа сотрудников и подразделений компании однотипна, четко регламентирована процедурами и положениями, и не требует изменений.

Существенным недостатком данной структуры является нарушение оптимального масштаба управления. Так в непосредственном подчинении у начальника отделения находятся 12 структурных подразделений, что значительно превышает оптимальное количество. Данный руководитель не может качественно охватить все сферы управления данными подразделениями, и даже планерки руководителей проводятся отдельно по направлениям деятельности. Разумеется, качественно спланировать, смотивировать и проконтролировать работу данных подразделений одному человеку достаточно сложно.

Анализ системы управления персоналом предприятия выявил следующие проблемы:

1. Текучесть кадров

Существующий на предприятии уровень текучести кадров - 20 процентов, намного превышает естественный уровень в 3-5 процента. Зачастую вакансии не удается заполнить достаточно быстро (коэффициент оборота по прибытию в 2009 году меньше, чем коэффициент по выбытию), на 1 января 2010 года в штате компании имелось 37 неукomплектованных вакансий. Наибольший удельный вес среди уволившихся приходится на категорию молодежи (в возрасте до 30 лет). Так текучесть молодых специалистов в первый год после трудоустройства составляет 62%.

2. Отсутствие заинтересованности в результатах работы

Социологический опрос 1000 молодых работников, проведенный отделом управления персоналом в ноябре 2009 года, выявил основные проблемы неудовлетворенности работой. Наибольший процент респондентов (72% опрошенных) в качестве основной причины назвали отсутствие зависимости заработной платы от результатов труда. Оплата труда рабочих и служащих в Сосногорском отделении Северной железной дороги ОАО «РЖД» осуществляется на основе тарифных сеток, которые предусматривают дополнительные уровни оплаты труда для рабочих, обслуживающих высокоскоростные магистрали, и для локомотивных бригад. Для всех остальных категорий работников существуют премиальные начисления за стаж, которые давно перестали нести стимулирующую функцию и воспринимаются как часть заработной платы.

Именно поэтому с предприятия уходят молодые квалифицированные кадры, которые не видят заинтересованности в результатах своего труда. Новые идеи, инновации, которые позволили бы улучшить качество работы, повысить производительность труда не оцениваются предприятием, и не влияют на размер заработной платы.

3. Перерасход фонда платы труда

Анализ использования ФОТ показал, что темпы роста оплаты труда (13%) превышают темпы роста производительности труда (8%), что обуславливает перерасход фонда оплаты труда на 64,1 млн. рублей, повышение себестоимости и уменьшение суммы прибыли. Это ещё раз подтверждает, что заработная плата в Сосногорском отделении Северной железной дороги ОАО «РЖД» не выполняет стимулирующей функции. Для повышения производительности труда необходимо оптимизировать систему премирования рабочих и специалистов, усилить оценку влияния каждого рабочего на объемы и качество технологических операций, а специалистов и руководителей - на конечные результаты деятельности структурного подразделения, филиала, компании в целом.

4. Низкая квалификация персонала

Согласно статье 328 Трудового кодекса РФ, работники, принимаемые на работу, непосредственно связанную с движением транспортных средств, должны пройти профессиональную подготовку. Анализ образовательной структуры предприятия показал, что лишь 17% сотрудников обладают высшим профессиональным образованием и 23 % средним профессиональным образованием. Большая часть персонала (60%) не обладает профильным образованием. Строгий образовательный ценз соблюдается исключительно для должностей, непосредственно связанных с движением поездов, а также с маневровой работой.

Внеочередная аттестация рабочих железных дорог показала, что даже начальники различных технических служб слабо знают действующие нормативные материалы, не занимаются самообразованием, не знают приказы и другие документы ОАО «РЖД», недостаточно предметно работают над повышением качества работ, внедрением инновационных технологий и др. Аттестация 176 тысяч руководителей, проведенная ОАО «РЖД» в 2008 году, показала, что лишь 93,2% из них соответствуют должности, в отношении 12 тысяч человек (6,8%) принято решение о повторной аттестации.

Мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия:

1. Совершенствование системы оплаты и премирования труда

Чтобы повысить степень использования новаторского потенциала и творческих способностей персонала, необходимо создать эффективную систему премирования работников по результатам труда. Механизм премирования должен пробуждать у работника инициативу и предприимчивость, заинтересовывать его считать доходы и расходы, а также искать выгоду и думать о перспективе. Только тогда процесс труда является для работника увлекательным, когда он заинтересован в результатах своей деятельности.

Мировой опыт доказывает, что порог чувствительности для премий в размере 15% тарифных ставок (окладов) наиболее эффективен. Поэтому рекомендуется использовать именно эту ставку. Необходимо усилить оценку влияния каждого рабочего на объемы и качество технологических операций, а специалистов и руководителей - на конечные результаты деятельности структурного подразделения, филиала, компании в целом. Предлагаемая система премирования позволит повысить удовлетворенность работой, придаст заработной плате стимулирующую функцию, сократит текучесть кадров. Годовой экономический эффект от введения новой системы премирования составит 69 109 тысяч рублей.

2. Формирование резерва руководящих кадров

Осуществлять подготовку специалиста необходимо ещё до того, как он займет руководящую должность. Для этого предприятию рекомендуется создание резерва руководящих кадров. Резерв кадров - это специально сформированный контингент перспективных руководителей и специалистов, обладающих высокими профессиональными, деловыми, личными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя в работе на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и планируемых к назначению на руководящую должность.

3. Совершенствование системы повышения квалификации рабочих

Целью повышения квалификации рабочих железнодорожного транспорта является обновление теоретических и практических знаний специалистов в соответствии с постоянно повышающимися требованиями

государственных образовательных стандартов. Повышение квалификации рабочих приведет к увеличению выпуска продукции на 4,1 млн. рублей. Годовой экономический эффект составит 3,6 млн. рублей.

Суммарный экономический эффект от реализации механизма повышения качества управления персоналом составит 72 724 тысяч рублей. Механизм повышения качества управления персоналом позволит сократить текучесть кадров до нормативных значений (35%), повысят заинтересованность персонала в результатах труда, производительность, качество работы и как следствие безопасность железнодорожных перевозок.

Список использованной литературы

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. - М.: Юнити, 2008.
2. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия. -СПб, Питер-М, 2009- 223с.
3. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 232 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. - 576 с.

К.В. Плавюк, студентка V курса факультета управления СыктГУ, 450 группа (научные руководители - А.П. Шихвердиев, д.э.н, проф., академик РАЕН, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления СыктГУ; О.И. Конакова, к.э.н., доцент кафедры ЭТиКУ СыктГУ)

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ КОНФЛИКТАМИ: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПРИМЕРЕ СЫКТЫВКАРСКОГО ФИЛИАЛА ОАО «СОГАЗ»

Аннотация: В статье рассматриваются различные подходы к определению понятия «корпоративные конфликты» в научной литературе. Анализируются основные разновидности конфликтов собственников в компаниях, а также причины их возникновения. Рассмотрены организационные методы управления корпоративными конфликтами.

Ключевые слова: мажоритарные акционеры, миноритарные акционеры, единоличный исполнительный орган, внеочередное общее собрание акционеров, «портфельные» инвесторы.

Серьезной проблемой современных отношений в управлении компаниями являются корпоративные конфликты. Проблемы взаимоотношений между собственниками в последнее время активно обсуждается в деловой прессе. Из основных задач деятельности компании является защита прав тех лиц на средства, которых она существует - ее собственников. Существуют различные методики предотвращения корпоративных конфликтов, разработанные компаниями на основе действующего российского законодательства.

Поскольку корпоративные конфликты негативным образом сказываются на эффективности компании, тема овладения методами их урегулирования является на данный момент довольно актуальной.

Целью написания данной работы является изучение методов управления корпоративных конфликтов в компании, способствующих повышению эффективности управления компаний.

Под конфликтом понимают попытку достижения вознаграждения путем подчинения навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения [2].

Известный конфликтолог Л. Козер предлагал понимать под конфликтом «борьбу за ценности и претензии на определенный социальный статус, власть и недоступные для всех материальные блага борьбу, в которой целями состоящих в конфликте сторон является нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника» [5, С.20]. И так, выделим основные виды корпоративных конфликтов [1];

1. Конфликты между основными акционерами. В настоящее время перед ними остро встает вопрос, в каком направлении двигаться дальше, чтобы не потерять завоеванные позиции;

2. Конфликты между мажоритарными акционерами и миноритарными акционерами. Развивается по одной из двух схем: либо миноритарный акционер, большую часть которого составляет «портфельный» инвестор, шантажирует топ-менеджеров и владельцев крупных, контролирующих пакетов акций, угрожая продать свой пакет конкуренту, либо топ-менеджмент и контролирующие акционеры подвергают миноритариев остракизму»;

3. Конфликты между корпоративным центром вертикально-интегрированного холдинга в состав которого входит данная компания и крупными «независимыми» акционерами компании.

4. Конфликты между «старыми» акционерами, получившими права совладения компании в период первичной приватизации и новыми- приобретателями акций на вторичном рынке

5. Конфликты между значимыми миноритарными акционерами, имеющими различные взгляды на перспективные направления развития компании.

Также существуют причины возникновения корпоративных конфликтов [1]:

- Информационная закрытость компаний.

Имеет место противоречие между информационной прозрачностью и опасностью раскрытия информации (как фактора, способствующего враждебным поглощениям и усилению административного пресса со стороны коррумпированных чиновников).

Информационная закрытость российских компаний - серьезное препятствие не только для акционерного финансирования, но и для банковского кредитования. Информационная закрытость всегда сопровождается использованием внутренней (инсайдерской) информации для незаконного извлечения прибыли отдельными участниками корпоративных отношений. Именно поэтому борьба с информационной закрытостью всегда должна обеспечиваться предотвращением незаконного использования инсайдерской информацией.

- Отсутствие эффективного механизма привлечения управляющих к ответственности.

Серьезнейшей проблемой корпоративного управления является отсутствие реальной работы механизма юридической ответственности лиц, выполняющих управленческие функции в корпорациях.

- Слабый внутренний контроль за состоянием корпоративного управления в компании.

Системы внутреннего контроля необходимы как акционерам, так и директорам компании для контроля за действиями менеджеров. Российское законодательство предусматривает обязательное наличие в корпорациях такого самостоятельного органа внутреннего контроля как ревизионная комиссия.

В соответствии со ст. 85 Закона об «Акционерных обществах» функция ревизионной комиссии - контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

- Слабый судебный контроль за корпоративными спорами.

Имеет место недостаточная специализация судебного контроля за корпоративными спорами.

- Отсутствие четких принципов корпоративного права, закрепленных законодательным путем

При разрешении корпоративных конфликтов необходимо иметь в виду такой принцип корпоративного права как превалирование интересов корпорации в целом над интересами отдельных акционеров независимо от количества акций, находящихся в их владения.

За последнее время произошли серьезные изменения в причинах и особенностях возникновения и развития корпоративных конфликтов.

С точки зрения предупреждения и регулирования корпоративных конфликтов важное значение имеет Кодекс корпоративного поведения.

С согласия акционеров, являющихся сторонами в корпоративном конфликте, в качестве посредника при его урегулировании может выступать единоличный исполнительный орган общества, а также совет директоров общества или комитет совета директоров по урегулированию конфликтов [5, С.22].

Сегодня в России уже есть достаточно законодательных актов, способных регулировать, управлять конфликтами. Однако практически все они имеют свои недостатки, что и является одной из причин возникновения конфликтных ситуаций и затрудняет управление и решение конфликтов [4, С. 16}.

В ближайшее время следует ожидать изменений в законодательном регулировании. Это связано с реализацией на практике Концепции развития корпоративного законодательства на период до 2008 года. В рамках данного документа для решения проблем корпоративных конфликтов предусмотрены следующие действия [5, с. 23].

- уточнить перечень категорий корпоративных споров, относящихся к специальной подсудности арбитражного суда;
- определить исключительную подсудность (арбитражным судам по месту нахождения соответствующего юридического лица) всех дел по спорам участников организаций, связанным с участием в хозяйственных товариществах и обществах;
- установить правило об обязательном соединении в одно производство тесно связанных между собой требований, вытекающих из одного корпоративного спора:
- установить правило о введении мер по обеспечению исков и заявлений по указанным требованиям только арбитражным судом по месту нахождения юридического лица, ограничить возможности введения обеспечительных мер (установить обязательность встречного обеспечения по требованиям неимущественного характера и/или введение отдельных мер исключительно в судебном заседании);
- обеспечить раскрытие информации о готовящемся или инициированном судебном разбирательстве, связанном с корпоративным спором:
- обеспечить развитие института коллективных исков, позволяющих объединять требования значительных групп граждан и организации в одно производство, а также упрощающих возможность доступа к правосудию миноритарных акционеров.

Значительная часть корпоративных захватов, проводимых с нарушением законодательства, происходит с использованием процедуры внеочередного общего собрания акционеров, проводимого миноритариями. Для решения данной проблемы предлагается ввести в законодательство институт предварительного судебного контроля внеочередного общего собрания акционеров, проводимого миноритариями [3, с.27].

Чтобы изменения процессуального законодательства были эффективны, они должны сопровождаться совершенствованием материально-правового регулирования отдельных вопросов, связанных с разрешением корпоративных споров. Так, необходимо внести изменения в корпоративное законодательство, а также в законодательство о рынке ценных бумаг и государственной регистрации юридических лиц в части:

1. унификации и общего сокращения сроков исковой давности по искам о признании недействительными корпоративных актов, а также оснований и условий признания их недействительными;
2. сокращения сроков исковой давности по искам о признании недействительными актов государственной регистрации юридических лиц или изменений в их учредительные документы;
3. установления четкого соотношения различных требований, приводящих к одному результату, и распространения единых стандартов правовой защиты к различным по наименованию, но одинаковым по существу требованиям;
4. исключения применения Закона Российской Федерации «Об обжаловании в суд действий и решений, нарушающих права и свободы граждан» для судебного обжалования решений и иных действий органов управления коммерческих и некоммерческих организаций.

В практике существует множество различий в применении и законодательном регулировании корпоративных конфликтов. Например, в Сыктывкарском филиале ОАО «СОГАЗ» достигнут высокий уровень соблюдения принципов корпоративного управления, действует Кодекс корпоративной этики, обеспечивается прозрачность отчетности компании, то есть в отношении корпоративного управления в Сыктывкарском филиале ОАО "СОГАЗ" постоянно совершенствуется, препятствуя возникновению корпоративных конфликтов, Результаты проведенной работы максимально соответствуют общемировому уровню в области применения законодательства по вопросам корпоративного менеджмента, в том числе акционерного права, а также Международных стандартов финансовой отчетности

Свое отражение в деятельности рассматриваемой страховой компании находят положения Закона Сарбанесса-Оксли. Кодекса корпоративного поведения Принципов корпоративного управления ОЭСР.

Акционерам предоставлены надежные и эффективные способы учета прав собственности на акции, возможность свободного и быстрого отчуждения принадлежащих им акций. Акционеры имеют право участвовать в управлении АО путем принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности Общества

на общем собрании акционеров. Акционерам предоставляется достаточно полная информация для формирования точного представления об условиях и порядке выплаты дивидендов, сведения о руководящих лицах. Необходимая информация, включенная в финансовые отчеты на сайте Общества позволяет оценить итоги деятельности компании за интересующий период времени. Все акционеры имеют возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав

Установлен порядок совершения существенных корпоративных действий, позволяющий получить полную информацию о таких действиях и гарантирующий соблюдение прав акционеров. Порядок процедуры избрания органов корпоративного управления соответствует правилу прозрачности информации. Раскрывается информация о правах заинтересованных лиц, их сотрудничестве с Обществом, существуют эффективные механизмы урегулирования корпоративных конфликтов, а именно учет возможных корпоративных конфликтов возложен на секретаря общества, он должен осуществлять регистрацию поступивших от акционеров обращений, а в филиале организация подобной работы возложена на его директора; отражен размер вознаграждения, выплачиваемого сотрудникам, занимающим руководящие должности; включена информация о банковских счетах Общества, управляющих компаниях и важнейших российских и зарубежных контрагентах.

Обратим внимание, что обязанности, права всех органов корпоративного управления четко установлены и исчерпывающе определены, благодаря чему функционирует оптимальная структура управления компании и ее территориальных подразделений, установлена хорошая координация деятельности руководящих, исполнительных и контролирующих органов и у акционеров имеется возможность своевременно получать информацию и участвовать в управлении Сыктывкарского филиала ОАО "СОГАЗ".

Благодаря эффективному корпоративному управлению в филиале не возникали корпоративные конфликты

Вместе с тем, как отдельным компаниям, так и российскому государству предстоит еще значительная работа по внедрению эффективных инструментов разрешения корпоративных, конфликтов и шлите прав акционеров

Список использованной литературы

1. Молотников А.Е. Особенности современных корпоративных конфликтов: причины возникновения и способы разрешения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cg-aspect.ru>.
2. Осинский А. Типология корпоративных конфликтов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.lin.ru>.
3. Пустынникова Ю.М. Возможности досудебного урегулирования конфликтов собственников И Журнал для акционеров. -2003.-№4. -С.25-3
4. Пустынникова Ю.М. Конфликты собственников: формальные и неформальные способы урегулирования. Как не доводить до войны? // Журнал для акционеров. -2003. -№5.-С. 16-21.

Ю.М.Протопопова, студентка IV курса факультета
управления СыктГУ, 440 группа
(научный руководитель - А.П. Шихвердиев,
д.э.н, проф., академик РАЕН,
зав. кафедрой экономической теории и
корпоративного управления СыктГУ)

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Аннотация: В статье рассматриваются сущность понятия «корпоративная культура», определены общие черты и различия корпоративной и организационной культуры. Выделена корпоративная культура в акционерном обществе, как особый тип культуры организации. Сформулированы этапы формирования надлежащей корпоративной культуры.

Ключевые слова: культура, корпорация, акционерное общество, корпоративная культура, организационные ценности, организационные нормы, организационные убеждения, организационный климат, этапы формирования корпоративной культуры.

Понятие «культура» в современных социальных науках относится к числу фундаментальных. Из множества определений культуры извлечем те, которые характеризуют культуру в том понимании, в котором этот термин используется в данной работе:

- культура - это универсальное явление человеческой жизни, не существует человеческого общества или социальной группы без присущей им культуры;

- культура - продукт совместной жизнедеятельности людей;

- культура воплощается в системах социальных целей, ценностей, правил, обычаев, стандартов;

Любая относительно стабильная социальная группа, имеющая общий опыт исторического развития, создает свою культуру. Это относится к организациям: культура - среда существования и неотъемлемая часть любой организации. В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая организация целенаправленно или стихийно вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название культуры организации.

Существует множество различных определений организационной культуры, но всех их в конечном итоге можно свести к следующему: культура организации - совокупность ценностей, убеждений, верований, общих для всех сотрудников организации, предопределяющих нормы их поведения на конкретном предприятии.

В основе большинства трактовок данного понятия лежит понимание культуры в широком смысле слова. Понятие организационная культура применимо к любой социально-экономической организации. Когда же речь идет о современных крупных корпорациях уместнее использовать термин корпоративная культура, являющийся более узким и специфическим.

В современной литературе под «корпорацией» понимается, во-первых, совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права - юридическое лицо, и, во-вторых, широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму [5, с. 6].

Зачастую понятия корпоративная и организационная культура используются как синонимы. Это вполне допустимо, поскольку речь идет об одном и том же явлении - культуре. Но, на наш взгляд, их следует все же конкретизировать (см. табл.1).

Таблица 1

Сравнение понятий организационной и корпоративной культуры [4, с. 20]

Параметры анализа	Организационная культура	Корпоративная культура
Объект анализа	Локальная отраслевая организация	Многопрофильная компания. Международная корпорация
Концептуальный диапазон	На уровне отдельной организации	На уровне корпорации
Содержание	Общее	Частное не типичное для всех организаций
Источник возникновения	Руководитель	Совет директоров
Уровень анализа	Макро	Микро
Доминирующая институциональная ценность	Повышение качества, ресурсосбережение, расширение рынка, оргтехническое развитие производства, развитие личности	Повышение качества, ресурсосбережение, расширение рынка, оргтехническое развитие производства, развитие личности
Оказываемое влияние	Элементы организации и её персонал	Взаимодействие между партнерами по бизнесу

Таким образом, можно сказать, что с одной стороны корпоративная культура является органической частью организационной и включает в себя определенный набор материальных и духовных ценностей и норм, проявляющаяся в поведении, взаимодействии и восприятии каждым сотрудником себя и окружающей среды. Но с другой - отражает специфический характер корпорации как группового феномена. В этом качестве корпоративная культура неизбежно приобретает прикладной характер.

Говоря о корпоративной культуре, как об органической части организационной, необходимо отметить она имеет определенную структуру. Структура корпоративной культуры имеет два измерения: горизонтальное (характеризуется многообразием форм культуры) и вертикальное (задаётся категорией «уровни культуры»).

В горизонтальном измерении корпоративной культуры выделяются четыре формы культуры организации: экономическая, социально-психологическая, правовая, политическая. Наибольший интерес представляют экономическая и социально-психологическая культура.

Рассматривая вертикальное измерение корпоративной культуры, следует обратиться к модели Э. Шейна. Он выделяет три её уровня. На поверхностном уровне находятся внешние проявления культуры; на подповерхностном - представлены ценности и верования, восприятие которых носит сознательный характер, а на глубинном - базовые положения, трудно осознаваемые даже самими членами коллектива, скрытые, принимаемые на веру положения, способствующие восприятию характеризующих культуру атрибутов. [5, с. 23]

В научной литературе, посвященной проблемам культуры организации, авторы (г. Хофштед, Э. Шейн, Ф. Харрис, Ф. Клухон и др.) выделяют различное количество её основных параметров. На наш взгляд к ним, прежде всего, следует относить: организационные ценности, организационные убеждения, организационные нормы, организационный климат.

Организационные ценности являются, пожалуй, главным элементом корпоративной культуры. Они определяют то, что является важным и стоящим в организации, являются своеобразным ориентиром, обеспечивают действенную мотивацию персонала организации. Ценности направляют и организуют действия персонала, а в конечном итоге и всей компании [3, с.69].

Организационные убеждения представляют собой систему взглядов и отношений на фундаментальные и частые вопросы жизни организации, представления сотрудников о том, что является правильным в организации. Убеждения в организации формируются на основе предоставляемой информации о характере и положении дел на предприятии.

Организационные нормы - это писанные и неписанные правила поведения в компании, подсказывающие сотрудникам, как им себя вести в организации и что от них ожидают.

Организационный или психологический климат характеризуется устойчивой системой связей и межличностных отношений и проявляется, прежде всего, в доминирующем эмоциональном настрое в компании, отражается в общественном мнении и сказывается на результатах деятельности [3, с.69].

Рассматривая сущность «корпоративной культуры», можно заметить, что это междисциплинарное направление исследований находится на стыке нескольких областей знаний: менеджмента, организационного поведения, социологии, психологии, культурологии. Именно глубина и многозначность данного понятия, с одной стороны создает определенные сложности познавательного плана, а с другой - дают возможность грамотно и эффективно управлять организацией.

Современная экономика предъявляет все новые требования к хозяйствующим субъектам. Постоянные изменения во внешней среде, усложнения в производственной и коммерческой деятельности предприятия, повышение значимости фактора времени, увеличение объемов и скорости получения информации и новых знаний повышают значимость внутренних источников экономического роста, способных обеспечить прирост производства. И здесь важнейшим ресурсом, способным создать гибкую, адаптивную и тем самым эффективную производственную систему, является культура предприятия. Именно она лежит в основе организации управления всеми факторами производства - материалами, капиталом, информацией и в первую очередь трудовыми ресурсами, а так же определяет как, каким образом и с какими затратами достигаются результаты деятельности предприятия, обуславливая соотношение между объемом производства и измеряемыми затратами.

Как отмечает исследователь Питер Ф. Друкер, «Самым ценным активом любой компании XX века было производственное оборудование. Самым ценным активом любой организации XXI века - станут её работники умственного труда и их производительность». Люди сегодня являются центральным звеном организации и

главным её богатством, основой всех процессов, происходящих в ней, и её движущей силой. Но следует добавить, что персонал успешной компании сегодня - это еще и слаженная команда, единое целое, коллектив, разделяющий цели и ценности своей организации. Общепринятые нормы и ценности создают общий вектор, позволяющий бизнесу двигаться в нужном направлении, учитывать постоянно изменяющиеся условия, наращивать конкурентные преимущества.

Ценность корпоративной культуры для организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников, ведя их достижению стратегических целей компании. В связи с чем, именно культура организации сегодня выдвигается теоретиками и практиками менеджмента в качестве одного из основных инструментов эффективного управления предприятием. Её значение для достижения успеха в бизнесе трудно переоценить.

В целом, функции, которые выполняет организационная культура в отношении персонала можно представить следующим образом: [4, с. 86]

- 1) Интегрирующая (объединяет действия всех членов организации);
- 2) Ориентирующая (направляет действия членов организации в нужное русло);
- 3) Регулирующая (обеспечивает поддержание правил и норм поведения);
- 4) Мотивирующая (побуждает людей активно участвовать в делах организации);
- 5) Адаптивная (обеспечивает вхождение новичков в организацию).

Высокий уровень культуры обеспечивает организационную приверженность персонала к компании: человек хочет работать именно в той компании, чьи организационные цели и ценности понятны ему, которые принимает и разделяет. Приверженность персонала важна для успешной деятельности фирмы тем, что приверженные, увлеченные своей работой сотрудники реже увольняются, не нарушают трудовую дисциплину, отдаются работе с головой и готовы пожертвовать собой (своими интересами) ради неё.

Кроме того, достойный уровень организационной культуры является одним из факторов формирования имиджа привлекательного работодателя или HR-бренда - образа, создаваемого организацией, как самого лучшего места для работы в сознании не только работающих сотрудников, но и потенциальных кандидатов на рынке труда, клиентов и потребителей.

Но, следует заметить, что не любая, а только сильная корпоративная культура обуславливает успешное функционирование предприятия. Для того чтобы культура организации стала по-настоящему сильной и крепкой, чтобы она превратилась в полноценный фактор повышения качества и эффективности функционирования организации, она может и должна быть управляема.

Важно отметить, что управление корпоративной культурой должна включать в себя работу по её целенаправленному формированию и развитию. Эта работа включает в себя следующие этапы: [2]

1. Анализ существующей культуры
2. Разработка Корпоративного Кодекса
3. Определение форм и методов работы
4. Реализация проектов
5. Анализ изменений

Прежде, чем приступить к непосредственному управлению культурой организации, менеджер должен ответить на несколько вопросов. Во-первых, какая корпоративная культура должна присутствовать на данном предприятии для достижения стратегических целей его деятельности? Во-вторых, какая корпоративная культура имеется на самом деле? И, в-третьих, (если это необходимо) как добиться преодоления существующего разрыва между ними?

Анализ существующей корпоративной культуры проводится по следующим основным направлениям: базовые ценности, традиции и символика, стандарты поведения, «герои» организации, восприятие бренда, существующие методы формирования и развития корпоративной культуры.

В ходе этого этапа анализируются все структуры компании. Выделяются ключевые «положительные» ценности и формы работы, которые есть сейчас и будут нужны в будущем. Выявляются наиболее яркие «отрицательные» ценности. Определяются противоположные им «положительные» ценности, которые будут использоваться в будущем.

В Корпоративном Кодексе фиксируются ключевые точки, по которым в дальнейшем выстраивается корпоративная культура компании: миссия, стратегическая перспектива, приоритетные направления развития, общие принципы корпоративного поведения, традиции и символика.

Но, главный результат успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании - это приверженность сотрудников, ключевыми составляющими которой являются:

- Интеграция - это присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации.
- Вовлеченность - это желание работника предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации.
- Лояльность - это эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом.

Для формирования приверженности сотрудников целям и ценностям компании могут использоваться различные методы. В частности: брендинг, корпоративные СМИ, корпоративные стандарты для обеспечения интеграции; обучение и развитие персонала, корпоративные конференции и семинары, конкурсы, поощрение инициатив для формирования вовлеченности; социальные программы, льготы и привилегии, корпоративные праздники поздравления, семейные программы, спорт, культура, благотворительность, экология для обеспечения лояльности персонала [2].

Кроме направленности на решение общеорганизационных проблем, таких как обеспечение внутренней интеграции и внешней адаптации компании, формирование лояльности и приверженности персонала, надлежащая концепция корпоративной культуры современной крупной корпорации должна учитывать её особенности и специфические проблемы. Так, наш взгляд, необходимо четко разделять культуру любой другой организации и корпоративную культуру акционерного общества, т. к. в ней существуют специфические проблемы, связанные с отделением собственности от управления. Это делает процесс формирования культуры данных компаний более специфичным.

Рассматривая специфику процесса формирования корпоративной культуры акционерного общества, необходимо понять структуру взаимоотношений между участниками корпоративных отношений. В процессе функционирования корпорации в ее корпоративную среду вовлекаются различные субъекты общества и категории людей: акционеры, наемные управляющие, служащие, потребители, клиенты, партнеры, государство, кредиторы. Каждый из них преследует свои цели, каждым субъектом движут свои мотивы. Отсутствие баланса интересов между субъектами корпоративных отношений может стать причиной корпоративных конфликтов, что в свою очередь может создавать значительные проблемы для компании и служить препятствием на пути достижения главной цели ее функционирования.

Практика показывает, что имеется несколько типов конфликтов, способных оказывать негативное влияние на деятельность акционерных компаний. Одной из наиболее острой из них является проблема отсутствия налаженной системы взаимодействия между основными участниками корпоративных отношений: собственниками (акционерами) и наемными менеджерами.

В акционерных компаниях с большим числом акционеров, где каждый из них владеет незначительной частью акционерного капитала, акционеры уступают свои права по управлению компаниями специально нанимаемым для этих целей управленцам. Таким образом, происходит разделение функций владения и управления.

Разделение функций владения и управления компанией не представляло бы серьезной проблемы, если бы интересы владельцев и управляющих (менеджеров) полностью совпадали. Однако интересы эти расходятся.

Дело в том, что главной целью менеджеров является не максимизация благосостояния акционеров, а увеличение размеров управляемого бизнеса, что позволяет им увеличить собственную власть, претендовать на более крупные оклады, обеспечить спокойную комфортную жизнь, удержать собственное положение в рамках данной корпорации и т.д. Если говорить об акционерах, то они в первую очередь стремятся к максимизации дохода на вложенный капитал. Менеджеры же стремятся минимизировать риски, а это мешает оптимизации структуры капитала (т.к. доля заемных средств при контроле менеджеров очень низка), не растет стоимость акций и т.п.

Преследуя узкособственнические интересы, менеджеры, к сожалению, не редко пренебрегают своими полномочиями и нарушают законные права акционеров и других участников корпоративных отношений. Здесь следует указать на «размывание» уставного капитала, осуществление директорами компании крупных сделок

без одобрения совета директоров, нарушения прав акционеров при проведении собрания акционеров. Часто встречаются нарушения, связанные с низким качеством правового регулирования отдельных корпоративных действий.

Еще одной специфической проблемой акционерного общества является конфликт интересов различных групп акционеров, в частности конфликт между владельцами крупных (контрольных) пакетов акций и миноритарными акционерами - владельцами небольшого количества акций.

Имея больше возможностей в управлении, мажоритарные акционеры, действуя исключительно в своих интересах, могут принимать решения о совершении сделок, противоречащих интересам миноритариев (о выводе активов общества, невыплате дивидендов, проведении дополнительной эмиссии в целях размывания доли мелких акционеров, устанавливая несоразмерно большую зарплату для себя, а так же выплачивать зарплату своим родственникам, фактически не исполняющим трудовые обязанности, оплачивать свои личные расходы за корпоративный счет, приобретать товары и услуги у контролируемых ими компаний по завышенным ценам).

Располагая значительно меньшим количеством голосов на общем собрании акционеров (ввиду обладания незначительными пакетами акций) миноритарии, зачастую не могут оказать сколько-нибудь существенного влияния на решения общего собрания акционеров и не могут отстаивать свои интересы.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что нормы действующего законодательства, регулирующие соотношение прав мажоритарных и миноритарных акционеров, не соответствуют принципу справедливости по отношению к последним.

Распространенная практика применения такого инструмента мотивации, как акционирование персонала компании, приводит к тому, что зачастую именно они и становятся миноритариями. С превращением работников предприятия в акционеров-собственников в нашей стране были связаны большие надежды. Хозяйская мотивация собственника рассматривалась в качестве не только фактора, способного повысить производительность труда, но и эффективного средства привлечения трудящихся к управлению. Но реальная практика корпоративных отношений, основанная на нарушении прав миноритарных акционеров, злоупотреблениях мажоритарных акционеров приводит к обратному эффекту и приводит к демотивации персонала.

Существование подобных конфликтов интересов говорит об отсутствии этики ведения бизнеса, о низкой корпоративной культуре, а это в свою очередь отрицательно влияет на инвестиционную привлекательность корпорации. А, следовательно, и тормозит ее развитие, ведет к невозможности достижения ее целей.

Свою роль в возникновении описываемых конфликтов играет и несовершенство российского законодательства.

Конечно, отдельно взятая компания, желающая решить проблему взаимоотношения вышеуказанных субъектов корпоративных отношений и подняться на качественно новый уровень корпоративного управления, не может повлиять на изменение законодательства. Зато в рамках акционерного общества могут быть использованы различные инструменты корпоративной культуры, направленные на создание надлежащей системы корпоративного поведения и традиций корпоративной этики. Например, можно ввести в корпоративную практику использование опционных договоров, в результате чего менеджеры перейдут из категории наемного персонала в разряд собственников. А так же установление обязанности акционерного общества ежегодно направлять на выплату дивидендов не менее 25 -50% чистой прибыли (при условии соблюдения ограничений, связанных с финансовым состоянием общества). Это будет способствовать соблюдению принципа справедливости в отношении миноритарных акционеров и станет надежным показателем эффективности деятельности общества. Кроме того, в решении вышеописанных конфликтов положительную роль может сыграть использование в повседневной практике корпоративного управления российских и международных стандартов корпоративного поведения (Кодекса корпоративного поведения и др.)

В частности, отличие российского Кодекса корпоративного поведения, от аналогичных документов в других странах заключается в достаточно детальном характере рекомендаций, глубиной описания процедур подготовки и принятия решений органами корпоративного управления, отсутствие чего и создает возможность, как для умышленных, так и неумышленных нарушений прав акционеров.

Кодекс содержит рекомендации по следующим основным компонентам процесса корпоративного управления: общие принципы корпоративного поведения; общее собрание акционеров; совет директоров

общества; исполнительные органы общества; корпоративный секретарь общества; существенные корпоративные действия; раскрытие информации об обществе; контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества; дивиденды; урегулирование корпоративных конфликтов [1].

Кодекс носит рекомендательный характер. Принятие положений кодекса акционерным обществом и его использование в повседневной практике означает создание деловой этики, повышение прозрачности бизнеса, установление эффективной системы корпоративного управления, а, следовательно, и повышение доверия субъектов корпоративных отношений, в виду соблюдения их законных прав и интересов, и, несомненно, создает компанию более привлекательной для инвесторов.

Очевидно, что управление корпоративной культурой - дело не простое, но очень важное и нужное. Наличие сильной корпоративной культуры дает компании массу преимуществ и, в конечном счете, обеспечивает ее стратегическую устойчивость и выживание на долгосрочную перспективу.

Список использованной литературы

1. Кодекс корпоративного поведения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://fcsm-arch.parking.ru/catalog.asp?ob_no=1772&print=1.
2. Корпоративная культура. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www/HR100.ru>.
3. Мельник, Ю., Мельник, О. Организационная культура как процесс эффективного управления предприятием // Служба кадров и персонал. - 2006. - № 4. - С.68-72.
4. Ткачев, С. А. Организационная культура: учеб. Пособие / С. А. Ткачев. - Сыктывкар: КРАГСиУ, 2006. - 130с.
5. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент. Учебное пособие.: М, 2009. - 179 с.

Е. Ю. Радионова, студентка V курса
Факультета управления СыктГУ, 450 (а) группа
(научный руководитель - А.П. Шихвердиев
д.э.н, проф., академик РАЕН,
зав. кафедрой экономической теории и
корпоративного управления СыктГУ;
А.Н. Куликова, доцент кафедры ЭТ и КУ СыктГУ)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВОРКУТАУГОЛЬ»)

Аннотация: В статье проводится анализ системы управления персоналом: выявлены проблемы и предложены пути совершенствования системы. Так же проведен анализ системы управления персоналом ОАО «Воркутауголь».

Ключевые слова: персонал, эффективность, проблема, система управления персоналом, корпоративное управление.

Управление человеческими ресурсами - основа менеджмента организации, эффективность менеджмента напрямую зависит от качества управления персоналом. Производственный успех обеспечивают конкретные люди, их знания, компетенция, дисциплина, мотивация, квалификация.

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются: Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях», Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации», Закон Республики Коми «О социальном партнерстве» и др.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что изменения, происходящие в экономике, в том числе связанные с экономическим кризисом, корректируют подходы в области управления человеческими ресурсами. В условиях кризиса каждая компания столкнулась с необходимостью снижения издержек для удержания

конкурентных позиций на рынке - с одной стороны, и поддержанием уровня социальной ответственности - с другой. В связи с этим возникла серьезная проблема: как рационально управлять персоналом, снижая издержки и при этом повышать уровень лояльности сотрудников к компании, демонстрируя высокую степень социальной ответственности?

Укрупнено система управления персоналом включает такие подсистемы, как кадровое планирование, набор и увольнение, обучение и развитие, мотивацию и вознаграждение, организацию деятельности, оценку и аттестацию кадров.

На рисунке 1 [18] графически представлена система управления человеческими ресурсами, способствующая повышению эффективности корпоративного управления в компании в целом.



Рис. 1 Эффективная система управления человеческими активами [18]

Таким образом, система управления персоналом, отвечающая современным требованиям, состоит из 5 блоков:

- управление рисками и диверсификация вложений;
- поддержание баланса между доходностью и ликвидностью;
- фиксация имеющихся активов;
- аудит структуры активов предусматривает поиск ответов на ряд вопросов;
- мониторинг качества активов.

В соответствии с российской спецификой корректируются основные функции управления персоналом. Кроме традиционных функций менеджмента: организации, планирования, координации и контроля, важной функцией современных кадровых служб является контроллинг персонала.

Контроллинг представляет собой систематическую проверку выполнения на всех уровнях поставленных задач и принятия мер для предотвращения отклонений от намеченных путей реализации данных задач.

Задачами контроллинга персонала являются:

- изучение влияния, которое оказывает существующее распределение сотрудников по рабочим местам на результаты работы организации;
- анализ социальной и экономической эффективности применения различных видов управления;
- координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности организации, особенно в связи с преобразованиями в ней.

Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации, в перспективе ожидается удорожание трудовых ресурсов и конкуренция за их наиболее квалифицированную часть, что предъявляет новые требования к методам управления ими [10]. Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические [28].

Кризисная ситуация грозит компании потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. При проведении антикризисной программы в области управления персоналом необходимо решить две основные задачи: удержание ключевых сотрудников и минимизация рисков возникновения

конфликтных ситуаций при увольнении остальных. Достигнуть этой цели можно, если реализовать адекватную систему мотивации.

В период кризиса виды долгосрочной мотивации управленческого персонала оказываются малоэффективными. Это связано с тем, что люди не знают, каково будет положение компании через год, и не готовы работать на долгосрочные цели. Поэтому в подобных условиях система мотивации должна быть краткосрочной (от трех до шести месяцев), направленной на достижение оперативных целей, необходимых для преодоления кризиса, и предполагать высокие бонусы в случае успеха. Хорошим стимулом для менеджера, эффективно действовавшего в ситуации кризиса, может стать включение в состав партнеров компании [47].

Одним из средств, обеспечивающих необходимую мотивацию сотрудников особенно в период кризиса, является специальная программа оплаты труда и стимулирования, разработанная на основе дифференцированного подхода к различным категориям и группам персонала, уделяя особое внимание ключевым сотрудникам. "Золотой фонд" сотрудников можно определить с помощью двух основных документов — «карты талантов» и «карты ключевых позиций». Оценка работника для формирования «карты талантов» осуществляется по двум шкалам — «компетентность» и «результативность». В итоге каждый получает свое место на карте, в том числе выделяется группа наиболее компетентных и результативных работников - «золотой фонд» компании. Параллельно разрабатывается «Карта ключевых позиций», в том числе определяются должности, эффективная работа на которых особенно важна для компании. И затем делается оценка, в какой мере ключевые должности заняты работниками из «золотого фонда». Главное, чтобы карта талантов максимально совместилась с картой ключевых позиций [38].

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Необходимо применение методов нематериального поощрения. Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем.

Система управления персоналом ОАО "Воркутауголь" является составляющей системы управления компанией, которая входит в дивизион "Северстальресурс". Организационная структура системы управления человеческими ресурсами - дивизионно - функциональная. На данный момент в холдинге "Северстальресурс" идёт подготовка к формированию единого центра управления персоналом в г. Ярославль, в который будет поступать, и обрабатываться информация со всех структурных единиц. Также в ОАО "Воркутауголь" формируются гибкие проектные структуры для решения краткосрочных задач и проектов.

Кроме того, компания использует передовую мировую практику аутсорсинга. На данный момент в аутсорсинг выведен обслуживающий персонал, что позволило значительно сократить издержки и оптимизировать структуру персонала.

Предприятие нуждается в рабочих профильных специальностей: рабочих очистного забоя, ГРОЗ и подземных рабочих. Их недостаток говорит об изъянах в планировании и мотивировании персонала данных специальностей, недостаточном внимании к нематериальной мотивации и улучшению условий труда.

Нематериальная мотивация в ОАО "Воркутауголь" осуществляется с помощью следующих мер:

- работодатель предоставляет отпуска без сохранения заработной платы в случае свадьбы детей и юбилейных дат работников;

- с целью социальной защиты работников осуществляется дополнительное добровольное негосударственное пенсионное страхование;

- доставка работников на работу и обратно осуществляется утепленным технически исправным транспортом организации, если жильё работника находится на расстоянии более 3 км от организации.

В таблице 1 представлена сравнительная характеристика мировой компании ВНР Billiton и ОАО "Воркутауголь". Из таблицы видно, что руководство ОАО "Воркутауголь" недостаточное внимание уделяет корпоративной культуре, соблюдению интересов работников и социальной ответственности бизнеса. Это обстоятельство следует учесть при корректировке политики управления персоналом, так как ВНР Billiton занимает высокое положение в рейтинге корпоративного управления.

Таблица 1

Сравнительный анализ 5 основных приоритетов кадровой политики ОАО "Воркутауголь" и ВНР Billiton в условиях кризиса [56]

ОАО "Воркутауголь"	ВНП Billiton
Снижение затрат	Развитие корпоративной культуры
Повышение эффективности персонала	Повышение лояльности и вовлеченности
Развитие корпоративной культуры	Удержание ключевых сотрудников
Планирование кадрового резерва	Компенсации и льготы
Мотивация сотрудников	Управление результативностью

В ходе анализа системы управления персоналом ОАО "Воркутауголь" выявлены следующие риски, которые испытывает компания:

- потеря лояльности персонала;
- снижение производительности труда;
- высокая текучесть кадров;
- риск забастовок (маловероятен, но не исключен);
- отсутствие достаточного количества высококвалифицированных трудовых ресурсов.

С целью минимизации данных рисков разработан ряд мер, внедрение которых обеспечит коренное улучшение сложившейся ситуации. Для обеспечения планомерного роста эффективности работы дирекции по управлению персоналом в ОАО "Воркутауголь" предлагается внедрение комплексной методики, разработанной на основе сбалансированной системы показателей деятельности (Balanced ScoreCard, BSC), в которой все показатели соответствуют функциям, определены ответственные и критерии эффективности. Реализацию данной концепции предлагается проводить по следующим основным направлениям:

- проведение эффективной политики управления персоналом;
- организация труда и мотивация персонала;
- обеспечение потребности в персонале;
- управление составом сотрудников;
- адаптация персонала;
- развитие персонала;
- развитие корпоративной культуры.

С целью совершенствования системы управления персоналом предлагается:

- регулярное проведение контроллинга, направленного на исследование удовлетворенности внутренних потребителей работой службы по персоналу ОАО "Воркутауголь";
- внедрение в ОАО "Воркутауголь" "Стандарта оценки качества труда работников", в соответствии с которым необходимо определять эффективность отдельных участков и отделов, по итогам им выставляется оценка, от которой зависит размер премирования руководителей, специалистов, служащих и рабочих;
- создать комитет по вознаграждениям в структуре совета директоров компании и поставить на его разрешение вопрос о приведение в соответствие размера вознаграждения управляющих компании и рабочих;
- определить мотивационную структуру текучести кадров путём заполнения анкет, в которых необходимо указывать причины увольнения;
- контролировать процесс развития персонала и распространения корпоративной культуры с помощью мониторинга, используя такие методы как анкетирование, интервьюирование, фокус-группы, наблюдение.

Реализация на практике разработанной системы мер позволит:

- снизить коэффициент текучести кадров с 30% - в 2009 г. до 4-5% к 2015 г., что будет свидетельствовать об удовлетворённости персонала условиями и оплатой труда;
- оптимизировать структуру персонала, отклонение среднесписочной численности персонала от плановой снизится с 14 до 2% к 2015 г.;
- отклонение фонда оплаты труда от бюджета в каждом отчётном периоде не будет превышать более 4-5%;
- рост показателя производительности труда не менее 10% в год по сравнению с 7,7% в 2009 г.

В рамках совершенствования системы управления персоналом и повышения уровня корпоративного управления предлагается создать:

- комитет по кадрам и вознаграждениям одновременно с включением в состав совета директоров как минимум трёх независимых директоров, компетентных, пользующихся хорошей репутацией и отвечающих морально-этическим требованиям;
- комитет по корпоративным конфликтам в структуре совета директоров. Данный комитет призван следить за соблюдением прав миноритариев, доля которых "распылена" и есть угроза ущемления их интересов;
- необходимо страховать ответственность генерального директора компании.

Меры по совершенствованию корпоративного управления позволят ОАО "Воркутауголь" снизить риск возникновения корпоративных конфликтов, обеспечить лояльность персонала, создать положительный имидж и осуществлять контроль за справедливым управлением обществом. А также создать условия для снижения риска совершения сделок, не соответствующих интересам компании, а независимые директора внесут свой вклад в выработку стратегии развития компании.

Предлагаемая к внедрению система показателей для оценки деятельности подразделений управления персоналом, представляет собой систематический, чётко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом. Следовательно, при согласованных действиях всех отделов, на которые возлагается ответственность по её реализации, разработанная в данной работе система повышения эффективности работы дирекции по персоналу ОАО "Воркутауголь" обеспечит существенное улучшение работы дирекции.

С.С. Рогозин, студент III курса, факультета управления
СыктГУ, 433 группа **А.А. Рогозина**, студентка III курса,
факультета управления СыктГУ, 433 группа **Е.А. Семяшкина**,
студентка III курса, факультета управления СыктГУ, 433 группа
(научный руководитель - Л.И.Бушуева, д.э.н., доцент кафедры
маркетинга и статистики, декан факультета управления
СыктГУ)

АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ СОТОВОГО ОПЕРАТОРА МТС

Аннотация: В статье рассматривается уровень лояльности абонентов сотовой связи. Вынесенные рекомендации основываются на анализе данных, полученных в ходе анкетирования жителей г. Сыктывкара.

Ключевые слова: лояльность, абонент, оператор сотовой связи, территориальный охват, сим-карта, приверженность, интернет.

Рынок услуг сотовой связи является одним из наиболее прибыльных и быстроразвивающихся. Сотовая связь открыла людям более широкие возможности коммуникаций, нашла применение не только в деловой сфере как неотъемлемый атрибут успешного бизнеса, но и как насущная необходимость повседневной жизни.

По данным AC&M Consulting, среди сотовых операторов в России выделилась «большая тройка» - МТС, Билайн и МегаФон, - которая удерживает 83% абонентских баз и 88% рынка в денежном измерении. Лидером по количеству подключений стал МТС: в прошлом году он первым из российских операторов вошел в Топ-10 крупнейших мировых операторов сотовой связи, заняв 8 место с 93 млн. абонентов. На сегодня сеть МТС запущена в коммерческую эксплуатацию в 82 из 83 регионов России, в которых у МТС есть лицензии на оказание услуг связи.

В Коми, как и на всей территории, где работает МТС, действует единая система тарифных планов, впервые представленная в феврале 2003 года. Тарифы, которые компания предлагает своим абонентам, разработаны на основе мирового опыта сотовых операторов и отвечают потребностям различных групп пользователей мобильной связи. Кроме стандартных услуг голосовой связи, МТС предлагает своим абонентам широкий спектр дополнительных услуг, включая голосовую почту, передачу текстовых сообщений (SMS),

доступ в Интернет по WAP-протоколу. К услугам абонентов МТС в Коми предлагает также ряд информационно-развлекательных голосовых и SMS-сервисов, мобильного помощника и интернет-помощника.

МТС уделяет приоритетное внимание сервису и обслуживанию своих абонентов. Компания постоянно расширяет территорию покрытия сети, открывает новые комплексные центры продаж и обслуживания абонентов, развивает дилерскую сеть и предлагает специальную программу для корпоративных абонентов. Благодаря высокому качеству связи, обширной собственной сети и заключенным роуминговым соглашениям с зарубежными операторами, абоненты МТС остаются на связи практически в любой точке мира. Руководство МТС определяет бренд МТС как синоним качества международного уровня, квинтэссенцию причин, по которым клиенты выбирают именно их компанию.

МТС, являясь крупнейшим оператором мобильной связи в России и странах СНГ, главной своей задачей видит предоставление всем потребителям качественных, инновационных и доступных продуктов и услуг связи. Одним из ключевых принципов МТС является нацеленность на достижимый и измеряемый результат, чтобы его добиться компании необходимо привлекать новых клиентов, удерживаться существующих, что требует тщательного изучения потребительского отношения и лояльности бренду со стороны клиентов МТС.

Чтобы установить потенциально возможные точки роста компании МТС как за счет привлечения новых абонентов, так и удержания существующих, необходимо измерить существующий уровень лояльности абонентов МТС и определить факторы, влияющие на выбор потребителями услуг МТС и других операторов, в особенности Теле 2. Поэтому в апреле 2010 года был проведен анкетный опрос жителей столицы Республики Коми с целью изучения отношения потребителей к услугам МТС и других операторов сотовой связи. Исследование проводилось в форме анкетирования.

Для проведения анкетирования было использовано 3 варианта гнездовой выборки среди действительных пользователей сотового оператора МТС, студентов, пользующихся и не пользующихся услугами МТС.

Для проведения анкетирования объем выборки был рассчитан следующим образом:

1. Для пользователей МТС:

$$n = \frac{t^2 \alpha^2 N}{NA^2 + I^2 \sigma^2}$$

для индивидуальной бесповторной выборки, где

- t - коэффициент, гарантирующий результат. При t=1,5 P=0,866;
- σ^2 - общая дисперсия признака. Для качественного признака, как в нашем случае, $\sigma^2 = 0,5 * 0,5 = 0,25$;
- A - предел ошибки выборки, A = 0.05;
- N - объем генеральной совокупности; общее количество пользователей МТС г. Сыктывкара примерно равно 100 000 человек на 01.01.2010 г.

$$n = \frac{(1,5)^2 * 0,25 * 100\,000}{100\,000 * (0,05)^2 + (1,5)^2 * 0,25} = \frac{56250}{224,49} = 225 \text{ анкет.}$$

2. Для студентов г. Сыктывкара: $t V^2 N$

$$n = \frac{t^2 \alpha^2 N}{NA^2 + I^2 \sigma^2}$$

для индивидуальной бесповторной выборки, где

- t - коэффициент, гарантирующий результат. При t=1,5 P=0,866;
- σ^2 - общая дисперсия признака. Для качественного признака, как в нашем случае, $\sigma^2 = 0,5 * 0,5 = 0,25$;
- A - предел ошибки выборки, A = 0.05;
- N - объем генеральной совокупности; общее количество студентов г. Сыктывкара примерно равно 15 000 человек на 01.01.2010 г.

$$n = \frac{(1,5)^2 * 0,25 * 15\,000}{15\,000 * (0,05)^2 + (1,5)^2 * 0,25} = \frac{8437,5}{37,5 + 0,5625} = 221,67 = 225 \text{ анкет.}$$

Соответственно в процентном соотношении (15 000 студентов, соответственно 7 500 приходится на СыктГУ, 7 500 человек на остальные ВУЗы г. Сыктывкара) анкеты были разбиты по ВУЗам г. Сыктывкара:

СЛИ - 25 шт., КПИ - 25 шт., Общежития г. Сыктывкара - 75 шт., Корпус СыктГУ на Катаева - 25 шт., Корпус СыктГУ на Старовского - 25 шт., Главный корпус СыктГУ - 25 шт., Корпус СыктГУ (хим-бил) - 25 шт.

Таким образом, объем выборки составил 450 человек, из них 225 клиентов МТС, 225 студентов.

В ходе исследования было выявлено следующее:

I Для абонентов МТС:

- Абоненты МТС (за исключением студентов) являются «Безоговорочными приверженцами»;
- Респондентов, пользующихся услугами МТС, можно в целом отнести к категории потребителей с лояльностью, связанной с отношением. Данный тип предполагает заинтересованность потребителя в использовании именно данным брендом, а не каким-либо другим. (1)
 - Наиболее лояльны к МТС абоненты, пользующиеся услугами данного оператора в течение 5-7 лет;
 - Наиболее привержены к изучаемому оператору те опрошенные, которые приобрели сим-карту по собственному решению либо в случае отсутствия других операторов сотовой связи;
 - Приверженцев достаточно сильно привлекает в МТС: зона покрытия, качество связи, выгодные тарифы, репутация, разнообразные тарифы;
 - Наиболее лояльные абоненты чаще всего пользуются следующими услугами оператора: местные и междугородние переговоры, SMS;
 - Самый популярный тариф среди опрошенных абонентов - «Супер Ноль»;
 - Среди наиболее лояльных пользователей есть те, кто использует сим-карты других операторов помимо МТС. В Теле 2, МегаФоне и Билайне абонентов МТС привлекают местные переговоры и Интернет;
 - Наименее защищенной от воздействия других операторов и соответственно наименее лояльной аудиторией МТС являются студенты. В настоящий момент это слабое место изучаемой компании, так как за счет ценовой политики Теле 2 МТС потеряла значительную часть данной аудитории. Следовательно, для привлечения студентов и повышения их заинтересованности в услугах МТС необходимо изучить факторы, которые влияют на выбор студентами других операторов и факторы, которые могут повлиять на принятие решения данной аудиторией в пользу МТС.

II Для студентов - абонентов МТС:

- Данная аудитория является наиболее уязвимой для МТС, так как студентов можно отнести к пассивным приверженцам, то есть тем, кто приобретает в основном по привычке, чем по осознанной причине. Потребитель покупает марку, но при этом не испытывает ни удовлетворения, ни эмоциональной привязанности к ней. При первом удобном случае подобный потребитель сразу же перестанет пользоваться этим товаром или услугой и перейдет на другой, к которому он испытывает чувство привязанности. Рассматривая Теле 2, можно отметить, что если данный оператор предложит более широкий спектр услуг и лучшее качество связи, большая часть данных абонентов приобретет в дополнение сим-карту Теле 2;
 - Лояльность студентов к МТС можно определить как ложную лояльность без приверженности. Это состояние отсутствия вовлеченности и эмоциональной привязанности по отношению к марке.(2)
 - В среднем студенты-пользователи МТС используют данный сотовый оператор в течение 4 лет (+/- 3 месяца);
 - Наиболее привержены к изучаемому оператору те опрошенные, которые приобрели сим-карту по собственному решению;
 - Тремя наиболее популярными факторами при выборе МТС являются: территориальный охват, качество связи, репутация компании;
 - Самыми популярными услугами МТС среди студентов-пользователей являются: местные переговоры, междугородние переговоры, Интернет и SMS;
 - Самый популярный тариф среди опрошенных абонентов - «Супер Ноль»;
 - Большая часть студентов-пользователей МТС имеет сим-карты других операторов сотовой связи. При этом наиболее привлекательными услугами для них являются местные и междугородние переговоры, Интернет и SMS.

III Для студентов, не пользующихся услугами МТС:

- Студенты - «не клиенты» для МТС, то есть те, кто покупает услуги конкурентов или не являются потребителем данной категории услуг. Как показал анализ, в данном сегменте МТС конкурирует с Теле 2, который в свою очередь благодаря демпинговой политике привлекает студентов; однако для Теле 2 данные клиенты являются так называемыми «сидящими у изгороди» - теми, кто не имеет выраженных предпочтений при выборе двух или большего числа брендов;

○ Лояльности данной группы студентов может быть определена как латентная лояльность (приверженность без лояльности). Это состояние вовлеченности потребителя, испытывающего сильную эмоциональную привязанность к данному бренду, удовлетворенность им, но имеющего реальные альтернативы и регулярно совершающего покупки марок-конкурентов в данный период. (2)

○ Также для данного сегмента абонентов подходит такое понятие, как поведенческая лояльность, которая проявляется при покупке бренда на постоянной основе, но при отсутствии привязанности. Потребитель либо удовлетворен брендом, который он покупает, либо относится к нему с безразличием. (1)

○ В среднем студенты, не пользующиеся услугами МТС, тратят на сотовую связь в месяц 280 рублей. Соответственно их затраты находятся в среднем ценовом сегменте, что также в значительной степени влияет на выбор оператора и значительно отличается от затрат абонентов МТС;

○ Большинство студентов приобрели сим-карту Теле 2 по собственному решению, значительная часть респондентов последовала совету друзей/знакомых/родителей и поддавалась рекламным акциям Теле 2;

○ Причины, по которым студенты выбирают сотового оператора Теле 2, можно выстроить в следующей последовательности от наиболее до наименее важного: выгодные тарифы (что объясняется ценовой политикой Теле 2), бонусы/специальные предложения/подарки/скидки, разнообразные тарифы, охват, спектр услуг;

○ Только 5 человек из 134 (количество студентов-абонентов Теле 2) планируют в будущем приобрести сим-карту МТС в дополнение к Теле 2, и всего лишь трое ответили, что собираются в ближайшем будущем сменить своего основного оператора на МТС. При этом данных студентов привлекают в МТС такие услуги, как SMS, Междугородние переговоры, Интернет и услуга «Всегда на связи»;

○ Проанализированные данные свидетельствуют о высокой лояльности студентов-абонентов Теле 2, которые явно привержены своему оператору.

О пользе длительных взаимоотношений с постоянными покупателями, основанных на потребительской лояльности, говорит статистика многих успешных компаний:

- в среднем 65% объёма продаж приходится на уже имеющихся клиентов;
- повышение степени лояльности клиентов на 2% соответствует сокращению затрат примерно на 10%;
- увеличение числа повторных покупателей на 5% приводит к повышению прибыли компании на 20-100%.

Многие специалисты все больше склоняются к выводу, что основным фактором успеха большинства предприятий является верность потребителей, другими словами их лояльность. Именно наличие этой лояльности, то есть благоприятного отношения потребителей к данной компании, продукту и является основой для стабильного объёма продаж. Это в свою очередь является стратегическим показателем успешности компании.

Для повышения потребительской лояльности можно предложить следующие методы, дифференцируя их по рассмотренным целевым аудиториям:

Абоненты МТС:

- Базовым критерием удержания клиента является возможность получения им существенной скидки, что является составляющей дисконтной программы, программы материального поощрения постоянных покупателей, которую стоит применить к данной аудитории. Так, например, в сервис можно включить следующие услуги: скидки в зависимости от срока пользования, балловую систему (накопления баллов за количество проговоренных минут, отправленных SMS и использованного Интернет-трафика, и как следствие получение бонусов в виде пакета SMS, бесплатных переговоров в течении выходных, недели и т.д. в зависимости от количества баллов).

- Базовым критерием для удержания клиента в данном случае является лояльность. Целью программ лояльности является выстраивание долгосрочных взаимоотношений с клиентами на эмоционально-психологической основе, повышение покупательской активности клиентов путем планомерного влияния на потребительское подсознание и формирование ценностных ориентиров в строгом соответствии с индивидуальным психологическим контуром клиента. Можно разнообразить акции, лотереи, конкурсы, рекламу. Интересна идея личного маркетинга (телефонное, SMS - оповещение клиентов о полученных бонусах, баллах новых услугах, акциях, викторинах). Фраза «Вы уже 10 лет пользуетесь нашими услугами, мы хотели бы вам как постоянному клиенту предоставить скидку/подарок и т.д.» будет неожиданна и приятна.

- Клуб постоянных клиентов - это основанное на общении объединение людей или организаций, созданное и управляемое какой-либо компанией для того, чтобы регулярно контактировать с участниками и предлагать ценный для них пакет привилегий с целью повысить активность и лояльность потребителей к компании-организатору на основе эмоциональных взаимоотношений. Клуб постоянных клиентов является элитным типом программ лояльности. Можно применить рейтинговую систему, по которой определяются самые активные и приверженные клиенты (основа - потраченные суммы, длительность пользования, активное участие в акциях). Их мнения учитывать при создании новых тарифных планов и разработке новых услуг.

Студенты - абоненты МТС: Главная задача - повышение уровня лояльности данной аудитории. Условно можно разделить методы поощрения клиентов к дальнейшему сотрудничеству с поставщиком услуг на 2 типа - прямые и косвенные.

1) Прямые методы.

К прямым методам отнести те методы, которые стимулируют покупателя с финансовой стороны. В их числе можно назвать предоставление различных скидок (дисконтная система), начисление бонусов за предоставление услуги (бонусная система), «подарки», распродажи сим-карт.

Имея информационную систему поддержки решений, организация может ввести «бонусную» систему, начисляя условные очки («бонусы») за совершенные звонки (от количества минут), а в дальнейшем предоставить клиенту возможность выбора «приза» на накопленные очки или оплаты ими услуг. К данной аудитории можно применить рекомендации, которые были предоставлены в предыдущем пункте.

2) Косвенные методы.

Клиент должен приходить в фирму с удовольствием и предпочитать пользоваться услугами именно вашей компании - задача эта непростая, нужно сочетать приятное любому человеку персональное обслуживание и «знание предпочтений» с ненавязчивостью сервиса. С одной стороны, зная клиента, можно делать ему индивидуальные предложения по услугам, с другой - нельзя ограничивать его в выборе, не стимулируя попробовать новое.

Для данных аудиторий также можно использовать прямой маркетинг.

Студенты, не пользующиеся услугами МТС:

Данная аудитория выбирает оператора Теле 2 из-за выгодных тарифов и низких цен на услуги, но ее не устраивает качество связи и неширокий территориальный охват.

Проанализировав данные, мы можем предложить следующие меры по привлечению студентов к МТС:

^ Создание тарифного плана «Вечно молодой» (возможно, временного с будущим продлением), который будет отличаться недорогими услугами, популярными среди студентов: местные переговоры, Интернет и SMS, - и при этом цены на остальные услуги будут оставаться на прежнем уровне либо выше. Подключение осуществлять только при предъявлении студенческого билета, чтобы обезопасить другие тарифные планы от потери актуальности.

^ Создание специализированных сезонных дополнений к тарифным планам. Например, тариф-услуга «Супер Сессия», подключаемый в январе и июне по желанию абонентов. Преимущество данной услуги в том, что студентам предоставляются достаточно низкие цены на 1 из 3 -х сервисов по их собственному предпочтению (местные переговоры, Интернет, SMS).

^ Создание услуги (подобие тарифов Билайна «Мобильные вампиры», Мегафона «Белые ночи»), при которой звонки и SMS в ночное время будут варьироваться по минутам (с 1 по 10, с 11 по 30 минуты и т.д. - различная стоимость) или значительно дешевле звонков в дневное время.

^ Создание тарифных планов для иногородних студентов: так как большей части студентов приходится часто звонить родителям и друзьям в другие города, например, необходимо создать сим-карты с услугой «Роуминг для Студентов», которая будет значительно дешевле. Сим-карты продавать при предъявлении студенческого билета.

>• Бонусы в зависимости от количества минут разговора в месяц. Например, предоставление студенту-абоненту единовременного пакета услуг (30 бесплатных минут, 40 бесплатных SMS), если пользователь проговорил более n-го количества часов. Возможно, дифференцировать объем пакета в зависимости от количества проговоренных минут.

>• Бонусы в зависимости от суммы, потраченной на сотовую связь за определенный период времени. Например, предоставление студенту-абоненту единовременного пакета услуг (30 бесплатных минут, 40 бесплатных SMS), если пользователь потратил более n-го количества денег в месяц. Возможно, дифференцировать объем пакета от потраченной суммы.

> Разнообразить различные специальные предложения/бонусы, например, подарки ко Дню Студента, 1 сентября, Дню молодежи.

^ Данные рекомендации для повышения лояльности также можно применить к студентам, которые пользуются услугами МТС.

Повышение лояльности, эффективность привлечения новых клиентов и удержания уже существующих напрямую зависит от внесения новых идей в политику компании и готовности идти навстречу потребителям.

Список использованной литературы

1. Hofmeyr O and Rice B Commitment-Led Marketing - John Wiley and Sons, 2000. P. 73-74

2. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2002.-№5.- С.56-57

Т.А. Рожкова, студентка V курса факультет управления СыктГУ (научный руководитель - А.П. Шихвердиев, д.э. н, проф., академик РАЕН, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления СыктГУ)

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИИ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА НА ПРИМЕРЕ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА

Аннотация: В данной статье рассматриваются целесообразность применения стратегии интегрированного роста в агропромышленном комплексе.

Ключевые слова: слияния, стратегия роста, эффективность, интеграции, агропромышленные предприятия.

Организации в виде технологически интегрированных производственных систем и корпораций относятся к наиболее сложным и часто используемым структурам в агропромышленном комплексе России. В АПК современной России в создании систем с горизонтальной и вертикальной интеграцией чаще всего участвуют агропредприятия, которые на основе взаимных договоров определяют общую стратегию поведения на своем сегменте рынка [3].

Для оценки эффективности стратегии интегрированного роста будут использованы методы оценки синергетического эффекта и эффекта масштаба для определения их эффективности, однако однозначной методики не существует. Наиболее рациональным способом оценки является совмещение нескольких методов, например, определение экономических показателей, таких как рентабельность, и SWOT-анализ.

Метод оценки эффективности на основе показателя рентабельности имеет ряд преимуществ:

- 1) позволяет провести количественную оценку;
- 2) доступен и прост в расчетах;
- 3) позволяет учесть снижение транзакционных издержек при интеграции;
- 4) основывается на фактических, а не прогнозных показателях;
- 5) может применяться с условием дисконтирования, то есть для прогнозирования результатов на несколько лет вперед.

SWOT-анализ позволяет с качественной точки зрения проанализировать перспективы формирования вертикально-интегрированной структуры, оценить и рыночную, и социально-экономическую эффективность, а также определить узкие места и резервы улучшения результатов деятельности проектируемой вертикально-интегрированной структуры.

В проведенном исследовании была определена экономическая эффективность от объединения переработки молока и производства молочной продукции двух предприятий ОАО «Пригородный» и ОАО «Молочный завод «Сыктывкарский» в рамках одной интегрированной структуры.

Для реализации стратегии интегрированного роста, были рассмотрены и проанализированы изменения финансово - экономических показателей (затрат на сырье, себестоимости продукции, валового выпуска и цены) до слияния компании и после объединения (Таблица 1). С помощью данных показателей была определена себестоимость всего объема продукции, выручка, прибыль, рентабельность. Значение в столбце суммарный эффект получены путем суммирования выручки, себестоимости и прибыли по двум предприятиям без условия их объединения.

Таблица 1

Изменения финансово- экономических показателей компании ОАО «Пригородный» (Предприятие 1) и ОАО «Молочный завод «Сыктывкарский» (Предприятие 2) до и после объединения

п/п	Показатель	Предприятие			«Суммарный эффект»			Эффект от слияния	
		1	2	«Суммарный эффект»	сырье предприятия 1	остальное сырье	Итого		
	Затраты на сырье, руб./л	10,46	12,51	-	10,46	12,51	-		
	Затраты на ед. продукции, руб./л	15,9	18,74	-	15,9	18,74	18,37		
	Валовый выпуск, тонн	2309	10562	12871	2309	10562	12871		
	Цена реализации, руб./л.	19,81	22,91	-	-	-	19,81		
	5С себестоимость всего объема, тыс. руб. (стр.2 х стр.3)	36713,1	19793 1,9	23464 5	36713,1	19793,88	36469,1		
	Выручка, тыс. руб. (стр.3 х стр.4)	45741,3	24197 5,4	28771 6,7	-	-	249874,6		
	7Прибыль, тыс. руб. (стр.6. -стр.5)	9028,2	44043,5	53071,7	-	-	58405,5		
	Рентабельность, % (стр. 7/ стр.5)	24,5	22,25	19,6	-	-	24,7		

Для оценки эффективности, полученной от слияния и поглощения каждым предприятием, необходимо было перераспределить планируемую прибыль, пропорционально доле каждого предприятия в суммарной прибыли до слияния (Таблица 2).

Таблица 2

Распределение прибыли после слияния

Предприятие	Прибыль до слияния		Прибыль после слияния	Абсолютное отклонение
	Тыс. руб.		Тыс. руб.	Тыс. руб.
ОАО «Пригородный»	9028,2	7	9928,9	900,7
ОАО «Молочный завод «Сыктывкарский»	44043,5	3	48476,6	4433,1
Итого	53071,7	00	58405,5	5333,8

Следовательно, при переработке молока на собственном производстве ОАО «Пригородный» не дополучит 900,7 тыс. руб. прибыли, которая образовалась при синергетическом эффекте от слияния компаний. Кроме того, при отказе от переработки молока ОАО «Пригородный» не будет нести постоянные и переменные затраты на производство 2309 тонн молока, то есть кроме абсолютного прироста прибыли данное предприятие получит экономию на затратах в сумме $(15,9-10,46)*2309=12445,51$ тыс. руб. Значит после слияния предприятие получит $12445,51+900,71=13346,22$ тыс. руб. дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что при слиянии компаний будет получен положительный эффект масштаба и синергии для ОАО «Пригородный» и ОАО «Молочный завод «Сыктывкарский», значит реализация интегрированной стратегии роста является эффективной, а улучшение финансово-экономических показателей является последствием положительного эффекта масштаба и синергии.

После определения экономической эффективности реализации стратегии интегрированного роста, был проведен анализ макроокружения объединенных компании. После слияния компаний рынок молочной продукции в Республике Коми будет являться большей частью дуополизированным, так как основным поставщиком молочной продукции является ОАО «Молочный завод «Сыктывкарский», объединившийся с ОАО «Пригородный», а второе место на рынке будет занимать Кировская молочная продукция.

Для всесторонней оценки инвестиционной привлекательности сделан SWOT - анализ, в котором указаны внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности (Таблица 3).

Таблица 3

Матрица SWOT - анализа

	Возможности (В)	Угрозы (У)
	В1- Интеграция с другими компаниями В2- Появление новых поставщиков В3- Снижение цен поставщиков В4- Расширение	У1- Экономическая нестабильность/кризис У2- Рост темпов инфляции У3- Рост цен на сырье У4- Изменение качества сырья У5- Возможности появления
	производственной линии В5- Увеличение разнообразия во взаимосвязных продуктах В6- Выход на новые сегменты В7- Снижение стоимости кредитных денег В9- Изменение рекламных технологий В10- Снижение налогов и	новых конкурентов У6- Увеличение преимуществ конкурентов У7- Рост продаж товаров - субституттов (наличие на прилавках более дешевого молока из сухого порошка) У8- Резкое изменение потребностей и вкусов У9- Рост налогов и пошлин

	пошлин В11 -Совершенствование технологий производства В12-Неудачное поведение конкурентов	
<p>Сильные стороны (С)</p> <p>С1-Четко определены цели и стратегия развития организации</p> <p>С2-Свои постоянные покупатели</p> <p>С3-Есть бренд, имеющий хорошую репутацию</p> <p>С4-Лидерство на рынке РК</p> <p>С5-Конкурентоспособность по ценовому и техническому уровню</p> <p>С6-Высокий производственный потенциал предприятия</p> <p>С7-Возможность расширения производственных мощностей / эффект масштаба и синергии</p> <p>С8-Высокий уровень качества продукции</p> <p>С9-Эффективная система контроля качества</p> <p>С10-Восприимчивость к разработке новых видов продукции /Инновационные способности</p> <p>С11-Низкая степень вероятности банкротства/хорошие финансовые ресурсы</p>	<p>Поле «СИБ»</p> <p>С1 — В1 С7 — В1 С10 — В11 С3 — В2 С4 — В3 С6 — В5 С8 — С6</p>	<p>Поле «СИУ»</p> <p>С5 — У6 С6 — У6 С8 — У7 С10 — У7</p>
С13- Высококвалифицированный технический персонал и менеджмент		
<p>Слабые стороны (Сл)</p> <p>Сл1-Слабое использование конкурентных преимуществ</p> <p>Сл2-Большая кредиторская задолженность</p> <p>Сл3- Недостатки в рекламной политике</p> <p>Сл4-Неполная загруженность производственных мощностей</p> <p>Сл5-Увеличение износа оборудования</p>	<p>Поле «СЛВ»</p> <p>В1 — Сл1 В9 — Сл3 В1 — Сл4 В7 - Сл2 В1 - Сл5</p>	<p>Поле «СЛУ»</p> <p>Сл1 - У5 Сл 1 - У6 Сл3 - У7 Сл3 - У6</p>

По результатам проведения SWOT-анализа, можно сделать вывод, что сильных сторон намного больше у объединившейся компании, чем слабых, следовательно, слияние компаний и применение стратегии интегрированного роста действительно благоприятно повлияет на развитие предприятия. Это позволит выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы. Правильно и вовремя принятые стратегические решения играют ключевую роль в успешной деятельности организации, именно они оказывают решающее влияние на конкурентоспособность продукции и предприятия в целом.

Таким образом, проведя количественную и качественную оценку эффективности интеграции, можно сделать вывод, что инвестиционная привлекательность объединившегося предприятия будет довольно высокой, а реализация стратегии интегрированного роста компании позволит достичь положительного результата эффекта масштаба и синергии, а значит, в дальнейшем повысится производительность, капитализация и конкурентоспособность компании.

Список использованной литературы

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 1999. - 416 с.
2. Радыгин, А.Д., Энтов, Р.М. Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе: учебник М.: Институт экономики переходного периода. 2002. -154 с.
3. Ткачев, А.Н., Лойко В.И. Инвестиционная эффективность интегрированных систем агропромышленного комплекса // Научный журнал.- 2007.- №2. -С.5-11.

М.В. Романова, студентка V курса
факультета управления СыктГУ, 450 группа,
Д.С. Колегов, студент III курса факультета
управления СыктГУ, 430 группа,
(научные руководители - А.П. Шихвердиев,
д.э. н, проф., академик РАЕН,
зав. кафедрой экономической теории и
корпоративного управления СыктГУ;
А.В. Сычев, к.э.н., доцент кафедры ЭТКУСыктыГУ)

ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Аннотация: В статье рассматривается важность и современные принципы создания эффективной системы корпоративного управления в компании и несомненные преимущества, предлагаемые ею. Также обосновывается значительная роль совета директоров в системе корпоративного управления и необходимость включения независимых директоров в его состав, рассматривается также необходимость образования комитетов совета директоров.

Ключевые слова: система корпоративного управления, совет директоров, независимый директор, эффективность, комитеты, внутренний контроль.

«Корпоративное управление является системой организационно-экономических, правовых и управленческих отношений между субъектами экономических отношений, интерес которых связан с деятельностью компании и обеспечивает эффективность этой деятельности в интересах владельцев» [4, с.3]. Система управления - это совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними. Так, в этой системе, основополагающими звеньями являются собрание акционеров, деятельность наблюдательного

органа - совета директоров, исполнительного органа, комитетов и прочие. Система корпоративного управления - это основа компании, позволяющая ей развиваться и удовлетворять потребности и интересы всех стейкхолдеров. Проблематика корпоративного управления является одной из наиболее актуальных для экономики сегодняшней России, проводятся работы по гармонизации корпоративных стандартов стран ЕС, США и России. Однако достаточно трудно выстроить идеальную систему, которая бы отвечала отечественным и международным принципам, защищала права акционеров, помогала менеджменту на всех уровнях эффективно осуществлять свои обязанности во благо компании и ее собственников, повышала управляемость и экономическую эффективность. Не смотря на это, в настоящее время многими осознается, что совершенствование корпоративного управления стало одним из решающих факторов как экономического, так и социального развития компаний, а вместе с ними и Российской Федерации в целом.

Затраты ресурсов: временных, денежных, человеческих и прочих на построение эффективной системы корпоративного управления зачастую очень значительны, однако стоит сопоставить выгоды, которые приобретает компания от проведения преобразовательных мер и издержки на них. Надлежащий режим корпоративного управления способствует эффективному использованию компанией своего капитала, подотчетности органов управления, как самой компании, так и ее акционерам, способствует поддержке доверия инвесторов (как иностранных, так и отечественных), привлечению долгосрочных капиталов и снижения их стоимости, повышению открытости и улучшения репутации, снижению возможных рисков и возникновения корпоративных конфликтов и т.п. Однако,

«практика показывает, к сожалению, что многие компании не владеют информацией о тех возможностях, которые предоставляются акционерному обществу эффективной системой корпоративного управления. А ведь многих проблем обществу удалось бы избежать, а подчас и сэкономить значительные ресурсы, если бы были проведены определенные действия» [2, с.43].

В целом, можно определить систему корпоративного управления как совокупность различных уровней управления компанией и отношений между ними по поводу деятельности компании. Основной целью корпоративного управления является обеспечение соблюдения прав всех заинтересованных сторон, а также повышение доверия потенциальных инвесторов к компании, а также всестороннее улучшение показателей деятельности компании.

В настоящее время, большинство компаний осознают важность создания надлежащего уровня корпоративного управления с тем, чтобы повысить эффективность деятельности компании в целом. Система корпоративного управления создает механизм защиты интересов всех экономических агентов, в том числе и кредиторов. Очевидно, что «такие негативные последствия несовершенной системы корпоративного управления, как «выкачивание активов» или денежных потоков предприятия менеджерами, отдельными акционерами или аффилированными с ними структурами, например, путем заключения нерыночных сделок» [4, с.18], представляют собой прямое нарушение прав акционеров.

Основные элементы системы эффективного корпоративного управления включают в себя внешние (страновые) факторы: общее состояние экономики; культурные традиции; нормативно-правовые акты и механизмы их исполнения: законодательство о создании и функционировании предприятий различных организационно-правовых форм собственности, о защите прав инвесторов, о банкротстве, о рынке ценных бумаг; регулирование рынка ценных бумаг; информационную инфраструктуру: стандарты финансовой отчетности, аудита, требования к полноте, достоверности и своевременности раскрытия информации; рынки акционерного и ссудного капитала, труда (особенно управленческого); и внутренние факторы предприятия: учредительные документы предприятия: права акционеров и кредиторов на участие в принятии ключевых стратегических решений, в назначении совета директоров и правления, механизмы защиты от инсайдерских сделок, регистрацию прав собственности и др.; прозрачность: своевременность, достоверность и полноту раскрытия информации о финансовом положении предприятия, его обязательствах, структуре собственности; процедура избрания и функционирования совета директоров и правления.

Существование трех уровней управления компанией предполагает разделение ответственности за деятельность компании между различными группами и возможность для владельцев осуществлять контроль за менеджерами. Основой системы корпоративного управления является выстраивание эффективной системы внутреннего контроля за деятельностью менеджеров компании от лица ее собственников.

Совет директоров играет основную роль в системе корпоративного управления. Он отвечает за общее руководство деятельностью общества, определение его стратегии и коммерческих задач, в том числе годового финансового плана и бизнес-плана, а также за результаты деятельности менеджеров. Он действует в интересах общества, защищает права всех акционеров, осуществляет надзор за работой генерального директора и коллегиального исполнительного органа, а также за функционированием систем финансового контроля. Эффективный, профессиональный и независимый совет директоров играет исключительно важную роль во внедрении надлежащей практики корпоративного управления [3].

Совет директоров в общем виде определяется как группа лиц, избранная акционерами акционерного общества или участниками общества с ограниченной ответственностью для представления их интересов при управлении компанией. Однако наиболее полное и четкое определение дается в Федеральном законе РФ «Об Акционерных обществах». Совет директоров - (наблюдательный совет) орган, призванный осуществлять «общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров» [1, с.64]. Кодекс корпоративного поведения дает интерпретацию совета директоров как исполнительного органа, принимающего решения, связанные с текущим руководством деятельностью общества, в то время как наиболее важные решения, принимает общее собрание акционеров в пределах своей компетенции, определенной в российском законодательстве.

В соответствии с российским законодательством и практикой следует разграничивать различные категории членов совета директоров, прежде всего по степени их вовлеченности в дела общества и аффилированности с ним: исполнительные члены (занимающие также определенную должность в обществе), неисполнительные директора (не совмещают работу в совете директоров с работой на какой-либо иной должности в обществе), независимые директора (лицо, не являющееся и не являвшееся в течение одного года, предшествующего принятию соответствующего решения генеральным директором, управляющим, членом коллегиального исполнительного органа, лицом, занимающим должности в органах управления управляющей организации. Также независимыми директорами не могут быть лица, чьи супруги, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры являются лицами, занимающими должности в указанных выше органах управления либо являющимися управляющими общества).

Для эффективной работы в компании директора должны обладать такими качествами, как порядочность и приверженность высоким стандартам; разумность суждений; способность и готовность ставить острые вопросы и анализировать их; иметь отличные навыки коммуникаций с другими директорами и акционерами. Стоит отметить, что неисполнительные директора должны составлять большинство, так именно они смогут обеспечить взгляд со стороны и быть менее пристрастны в своих оценках; также они привносят дополнительные знания, опыт и могут обеспечить полезные контакты для компании. В большинстве компаний с передовой практикой корпоративного управления неисполнительные директора осуществляют контроль за принятием финансовых и стратегических решений в компании. Помимо этого, существуют еще три области, в которых необходим контроль с их стороны: выдвижение кандидатов в члены совета директоров; определение вознаграждения, выплачиваемого менеджерам и членам совета; а также внешний и внутренний аудит.

В деятельности системы корпоративного управления независимые директора призваны внести значительный вклад в принятие важных решений, в особенности таких, как оценка соответствия деятельности исполнительных органов общества выбранной стратегии, определение размера вознаграждения, анализ финансовой отчетности и разрешение конфликтов интересов. Их наличие также способствует укреплению доверия инвесторов к обществу, поскольку позволяет сформировать объективное мнение совета директоров по обсуждаемым вопросам. Задача независимого директора - поднять на более высокий уровень эффективность работы совета директоров, обеспечить принятие решений, выгодных всем акционерам и обеспечивающих поступательное развитие, то есть, в конечном итоге, реально повысить публичную финансовую успешность компании. Это особенно важно для миноритарных акционеров, поскольку они не могут влиять на принимаемые решения и становятся заложниками исполнительных органов, зачастую управляющих компанией в своих интересах и в интересах доминирующего акционера. Еще одной важной задачей независимого директора является обеспечение раскрытия информации. Директор, по сути, должен стать посредником между акционерами и менеджментом.

Чтобы в полной мере понять важность совета директоров для всей системы корпоративного управления, необходимо обратиться к его компетенции: общее руководство деятельностью общества,

определение приоритетных направлений деятельности общества, а также назначение генерального директора и образование коллегиального исполнительного органа общества, и контроль за их деятельностью. Совет директоров также может открывать филиалы и представительства, назначать корпоративного секретаря и утверждать внутренние документы; создавать механизмы по управлению рисками и разрешает корпоративные конфликты; подготовка и проведение общих собраний акционеров, рассмотрение поступивших вопросов, а также созыв внеочередных собраний; одобрение ряда операций с уставным капиталом и имуществом общества: утверждение крупных сделок и сделок с заинтересованностью. Совет директоров также компетентен в вопросах, связанных с принятием решений о выпуске и размещении конвертируемых и неконвертируемых облигаций, с определением рыночной стоимости имущества, цену размещения и выкупа акций и иных ценных бумаг. Принимает решение о приобретении размещенных обществом акций и утверждает регистратора общества; раскрытие информации и прозрачность выражается в обращении к ревизионной комиссии с просьбой о проведении внеочередной проверки, рекомендациях акционерам о размерах вознаграждений членам ревизионной комиссии и аудиторам; в предварительном порядке утверждает годовой отчет общества и определяет перечень дополнительных документов, которые должно хранить общество.

Существенно, что одной из основных задач совета директоров является создание системы, обеспечивающей соблюдение корпоративных процедур. Обязанность совета директоров - принять все необходимые меры по предотвращению и урегулированию любых возможных конфликтов между акционерами и обществом. Совет директоров вправе назначить должностных лиц, отвечающих за соблюдение установленных в обществе процедур. Он также может в этих целях образовать комитет по урегулированию корпоративных конфликтов.

Важным вопросом в компетенции совета директоров является управление рисками. Он должен обеспечить создание системы оценки рисков и управления ими. Для этого он анализирует весь процесс управления рисками, периодически проводит оценку и анализ рисков, изучает процесс проверки финансовой отчетности, ежемесячно анализирует показатели уровня рисков, проводит интервью с генеральным директором и главным бухгалтером, получает подтверждение со стороны менеджеров и анализирует механизм раннего предупреждения.

Комитеты совета директоров все чаще воспринимаются как эффективные инструменты, с помощью которых совет директоров может справиться с возникающими проблемами. В частности, комитеты позволяют совету директоров заниматься сложными вопросами более эффективно, так как дают специалистам возможность сосредоточиться на конкретных проблемах и представить совету директоров глубокий анализ; обеспечивают накопление опыта советом директоров и получение им специальных знаний по конкретным вопросам финансовой отчетности, управления рисками и внутреннего контроля; повышают уровень объективности и независимости суждений совета директоров, так как изолируют его от возможного негативного влияния менеджеров и контролирующих акционеров. Коллегиальные органы управления занимают особое место в системе корпоративного управления современной компании.

Компаниям следует стимулировать членов совета директоров исполнять свои обязанности надлежащим образом; принимать меры к прекращению полномочий виновных в причинении убытков членов совета директоров; привлекать членов совета директоров к ответственности, если они не выполняют своих обязанностей. Однако управление деятельностью общества представляет собой сложный процесс, сопряженный с риском, т. е. вероятность того, что решения, принятые советом директоров в результате разумного и добросовестного исполнения их обязанностей, окажутся все же неверными и повлекут негативные последствия для общества, высока. Целесообразно было бы ввести ответственность за пассивность, небрежность и неквалифицированность члена совета директоров, проголосовавшего за убыточное для компании решение; голосование члена совета директоров согласно директиве «своего» акционера, заведомо приводящее к возникновению убытков у компании; блокирование незаинтересованным или независимым директором решения совета директоров по одобрению крупной сделки или сделки с заинтересованностью, направленной к выгоде компании, из-за чего сделка «срывается» и у компании возникают убытки в виде упущенной выгоды.

Совершенствуя корпоративное управление, важно принимать во внимание опыт не только российских компаний, но и разработки международных организаций, специализирующихся в области вопросов корпоративного управления. Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) был разработан свод стандартов и руководств по корпоративному управлению совместно с национальными правительствами,

другими заинтересованными международными организациями и частным сектором. В данном документе отмечается, что надлежащий режим корпоративного управления помогает обеспечить эффективное использование компаниями их капитала, помогает также обеспечить учет корпорацией интересов широкого круга заинтересованных лиц, а также сообществ, в которых она осуществляет свою деятельность, и способствует подотчетности органов ее управления, как самой компании, так и ее акционерам. Это, в свою очередь, помогает добиться того, чтобы корпорации действовали на благо всего общества. Это помогает поддерживать доверие инвесторов - как иностранных, так и отечественных - и привлекать более «терпеливый», долгосрочный капитал.

Во все более интегрированном мире, который характеризуется высокой мобильностью капитала, ожидания инвесторов в отношении более адекватной практики корпоративного управления представляют собой реальный факт, с которым не могут себе позволить не считаться компании. Хотя на процесс управления и принятия решений в компаниях влияет множество факторов, и они имеют большое значение для достижения успеха в долгосрочной перспективе, принципы ОЭСР сосредоточены на проблемах управления, возникших в результате отделения собственности от управления.

Компаниям, стремящимся повысить эффективность системы корпоративного управления, при реформировании следует, прежде всего, учитывать следующие принципы:

1. структура корпоративного управления должна, прежде всего, обеспечивать защиту прав акционера на надежные методы регистрации права собственности; получение необходимой информации о компании на своевременной и регулярной основе.

2. механизмы, препятствующие поглощению компании, не должны использоваться для того, чтобы оградить администрацию от подотчетности, структура корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение к акционерам, включая мелких и иностранных акционеров.

3. операции с использованием внутренней информации и злоупотребительные операции в собственных интересах должны быть документально запрещены.

4. структура корпоративного управления должна признавать права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между компанией и стейкхолдерами в обеспечении устойчивости и финансового благополучия.

5. структура должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией, задачи компании, получаемое менеджментом вознаграждение, прогнозируемые существенные факторы риска.

6. структура должна обеспечивать стратегическое управление компанией, эффективный контроль за менеджментом со стороны совета директоров и подотчетность.

Многие вопросы, относящиеся к корпоративному управлению, находятся за пределами законодательства РФ, а относятся к морально-этическим стандартам. Поэтому компаниям рекомендуется создавать Кодекс корпоративного поведения, который должен отражать сложившуюся систему норм поведения и обычаев делового оборота, и формировать позитивные ожидания в отношении поведения участников корпоративных отношений.

Как отмечалось выше, процесс совершенствования системы корпоративного управления с целью повышения ее эффективности часто требует от компании использования большого количества ресурсов. Однако преимущества существенно превышают понесенные затраты. Для совершенствования системы корпоративного управления необходимо выполнение четырех первоочередных задач:

1. создание внутренней нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность органов управления, порядок реализации процедур и принятия важнейших решений;

2. последовательное совершенствование работы совета директоров как органа, представляющего интересы акционеров, определяющего стратегию и контролирующего ее исполнение менеджментом;

3. раскрытие информации о компании и ее текущей деятельности;

4. поддержание постоянных контактов с акционерами, обеспечение их прав и законности интересов.

Эффективная система корпоративного управления позволяет оптимизировать внутренние бизнес-процессы и предотвратить возникновение конфликтов, организовав должным образом отношения компаний с собственниками, кредиторами, потенциальными инвесторами, поставщиками, потребителями, сотрудниками, представителями государственных органов и общественных организаций, то есть принимаются во внимание и защищаются интересы всех стейкхолдеров компании; разрабатываются объективные, обоснованные и эффективные решения; снижаются операционные, финансовые, коммерческие, репутационные и другие риски, а также риски возникновения недружественных поглощений, размывания долей акционеров, вывода капитала менеджерами; повышается экономическая эффективность деятельности компании; повышается имидж компании в глазах потребителей и клиентов, а также репутация у поставщиков, инвесторов и прочих контрагентов; повышается возможность привлечения капитала на более выгодных для компании условиях и прочие. Соблюдение стандартов корпоративного управления помогает усовершенствовать процесс принятия решений, способных оказать существенное влияние на эффективность финансово-хозяйственной деятельности общества на всех уровнях. Качественное корпоративное управление упорядочивает все происходящие в компании бизнес-процессы, что способствует росту оборота и прибыли при одновременном снижении объема требуемых капиталовложений.

Система эффективного корпоративного управления должна отражать защиту прав владельцев акций и обеспечивать равное отношение ко всем акционерам, включая мелких и иностранных акционеров. Совет директоров должен занять ключевую позицию в системе корпоративного управления и обязан обеспечить стратегическое руководство бизнесом, осуществлять эффективный контроль над работой менеджеров и отчитываться перед акционерами и компанией в целом. Эффективно выстроенная система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования корпорации, включая сведения о финансовом положении, результатах и перспективах деятельности, составе собственников и структуре управления, а также обеспечивать соблюдение интересов всех стейкхолдеров и корпоративную социальную ответственность.

Список использованной литературы

1. Об акционерных обществах [закон РФ от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 30.12.2008)] [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc;base=LAW;n=83295>.
2. Боханова, Е.Н. Актуальные корпоративные технологии // Акционерное общество. -2010. -№2. -С.43-46.
3. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского государственного университета, 2009. - 213 с.
4. Шихвердиев А.П., Блинов, А.О., Кузнецов, А.В. Корпоративное право в системе корпоративного управления. М.: Издательский Центр «Акционер», 2006. -343 с.

М.И. Рочева, студент IV курса факультета управления
СыктГУ, 440 группа (научный руководитель -
А.П.Шихвердиев, д.э.н., профессор, зав. кафедрой ЭТиКУ
СыктГУ)

РЫНОК IPO КАК МЕХАНИЗМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИИ

Аннотация: В статье рассматривается рынок IPO как механизм привлечения инвестиций, изложены требования к IPO, рассмотрены альтернативные источники IPO и рынок IPO в России в 2010 году.

Ключевые слова: IPO, требования к IPO, альтернативные IPO источники финансирования, обратное поглощение, прямая продажа акций, рынок IPO в России в 2010 году.

IPO (Initial Public Offering) - первичное размещение акций компании путем открытой продажи на фондовом рынке. Проведение IPO позволяет компаниям привлечь недорогое финансирование для своих текущих и будущих проектов, способствует популяризации предприятия и открывает новые перспективы для бизнеса. Наиболее распространены первичные размещения на Западе благодаря их длительной истории. В России IPO начали проводиться сравнительно недавно.

Существует компания (акционерное общество) функционирующая на рынке. В какой-то момент она сталкивается с проблемой нехватки средств. Требуются инвестиции, увеличение оборотных средств и т.п. Можно взять кредит, можно выпустить облигации, можно найти инвестора и продать ему долю в компании (почти IPO).

IPO имеет смысл для достаточно крупных компаний. Пройдя процесс IPO компания включается в котировальные списки выбранных фондовых биржах, на которых она размещается. Т.е. акции теперь получают котировки, которые появляются в процессе совершенных сделок с бумагами этой компании. Создается предложение и спрос (bid и ask) -они формируют котировки при наличии сделок. Зная общее количество выпущенных акций компании в рамках данной эмиссии и умножив на котировку можно посчитать капитализацию компании, т.е. узнать, сколько компания стоит. Бывает, что основной собственник выводит компанию на IPO, чтобы правильно оценить свою компанию и впоследствии продать часть своего пакета по рыночной цене.

Требования к IPO довольно жесткие. Начинается с выбора андеррайтера - инвестбанк, организующий IPO. Их может быть несколько. Зачастую, банки подписывают то, что приобретут определенный объем предполагаемого на IPO пакета акций.

Затем компания старается улучшить все свои показатели, чтобы выглядеть привлекательней, тем самым повысить цену. Регулятор на рынке РФ - ФСФР (Финансовая Служба по Финансовым Рынкам). Эмитент (компания) обязан зарегистрировать проспект эмиссии (док-т с четкой структурой, отражающий финансово-хозяйственное и административное положение компании, а также возможные риски, заключение аудитора, список аффилированных лиц, бухгалтерский отчет и т.п.) в ФСФР.

Затем начинается road show - компания убеждает инвесторов приобрести акции. Затем в установленный срок собираются заявки на покупку от инвесторов. После этого, определяется цена размещения, исходя из объема полученных заявок. После удовлетворения заявок (при повышенном спросе иногда далеко не всех), завершения всех необходимых формальностей, акции поступают на фондовый рынок, а эмитент получает деньги от проданных акций, андеррайтеры получают свои гонорары. Все дальнейшие сделки с акциями называют "вторичным рынком". Существуют альтернативные IPO источники финансирования:

Альтернативные IPO источники финансирования в хорошо известны:

- банковские кредиты
- векселя
- облигационные займы

Для реализации крупных проектов характерно использование облигационных займов и размещений акций, так как эти инструменты финансирования помогают привлечь средства на длительный срок: облигации — на 2—7 лет, а размещение акций — на весь срок существования компании. Банковские кредиты и векселя часто используются для операционной деятельности на срок от 1 до 12 мес. Операции с ними предусматривают относительно узкий круг кредиторов/инвесторов, при этом не требуют больших сроков подготовки и отличаются менее строгими требованиями к публичному раскрытию информации. Облигационный заем, и размещение акций имеют много общего — это значительные объемы привлекаемых средств (для крупного проекта около 1 млрд руб.), сроки подготовки, общие рынки и инвесторы.

Но есть и различия, которые в определенных ситуациях являются как плюсами, так и минусами: облигации размещаются среди институциональных инвесторов (однако в периоды кризиса на долговых рынках привлечение средств от крупных фондов и банков может быть проблематичным и слишком дорогим), а размещение акций требует от компании определенной подготовки: инвесторы хотят понимать, как ведется бизнес, видеть, как формируются денежные потоки и идут финансовый и операционный циклы, знать четкую стратегию развития, как среднесрочную — на 3—5 лет, так и долгосрочную — на 15—20 лет. Им также важно

объяснить, на что будут потрачены привлекаемые средства, например, в виде подробного бизнес-плана крупных проектов.

Эффективны все инструменты, предприятию нужны лишь грамотный финансовый план и хорошая стратегия развития, тогда и при неблагоприятной конъюнктуре на мировых рынках капитала компании гарантировано привлечение средств под крупные проекты. А с точки зрения инвестора, даже при дефиците средств на облигации всегда можно найти деньги, чтобы купить часть активов (а не долгов) перспективной компании при размещении акций.

В реализации крупных проектов частных компаний заинтересованы все уровни власти, начиная от муниципальных и заканчивая правительством, поэтому дополнительным инструментом может выступить государственно-частное партнерство: государство реализует инфраструктурные проекты, то есть помогает со строительством коммуникаций, выделением квот на газ, электроэнергию, дороги и т. д. за счет бюджета на развитие региона и привлечения инвестиций (государственных и муниципальных облигаций), а частные компании реализуют крупномасштабные проекты по развитию региона.

Основной недостаток таких инструментов — отсутствие проработанных стратегий развития регионов. Власти должны учитывать все факторы и четко представлять, что будет происходить с секторами экономики региона при изменении в одном из них. Но МЭРТ использует пока модели коэффициентов прямых затрат (модель "затраты - выпуск") только для подведения статистических итогов, а не прогнозирования. Отсюда провалы многочисленных федеральных целевых программ, например, при строительстве крупных промышленных объектов, и сложности в их административном оформлении.

На растущем по всем направлениям рынке трудно выявить действительно эффективные альтернативы IPO, но на слабом рынке в периоды общих спадов или кризисов в отдельных секторах можно выделить 2 способа:

1. Обратное поглощение (Reverse Merger).
2. Прямая продажа акций (Direct Public Offering).

Частная компания становится публичной путем слияния или приобретения публичной компании, так называемой оболочки (shell). При этом после окончания слияния акции на рынке будут торговаться под именем компании, которая ранее была частной, и, возможно, в новом секторе или сегменте бизнеса. Причины, по которым компании идут на RM, различны, но основная обычно в том, что компании не удалось найти общего языка с андеррайтерами (например, из-за малого количества потенциальных инвесторов, размера компании, бизнес-стратегии или других причин).

На российском рынке такие сделки мало реализуемы, так как еще не существует достаточно большого уровня публичных компаний средней и малой капитализации, которые могут выступить в роли легко покупаемой "оболочки".

Компания, использующая путь RM, может воспользоваться всеми преимуществами, которые получают компании при IPO, включая возможность оплачивать поглощения акциями с рыночными котировками, а также, если приобретаемая публичная компания имела значительный круг инвесторов, дальнейшее движение акции компании в котировальном списке будет проще, чем при классическом IPO. Основной недостаток RM в том, что компания не получает напрямую новый приток капитала от процесса выхода на биржу. Поэтому, как правило, параллельно с RM проходят Private investment in public equity (PIPE) — частные инвестиции в публичные компании. Они интересуют фонды прямых инвестиций и хедж-фонды, которые получают возможность купить акции с дисконтом к реальной стоимости.

Для улучшения ликвидности акций, взаимоотношений с инвесторами и дальнейшего притока инвестиций возможно привлечение финансового консультанта и маркетмейкера.

При RM компании нет необходимости привлекать андеррайтеров, раскрывать информацию о планах компании, сделку анонсируют уже после факта слияния.

Direct Public Offering (DPO): многие компании потребительского сектора и высокотехнологичные компании предоставляют товары и услуги миллионам людей и могут разместить часть акций напрямую без участия андеррайтеров, воспользовавшись только услугами биржевого агента (брокера). Например, сбор заявок и информирование инвесторов могут идти через интернет. Медиа и IT-компании имеют большой опыт продвижения и рекламы сервисов среди широкого круга лиц с использованием баннеров, e-mail и других каналов распространения информации, причем пользователи таких компаний — в основном экономически

активные люди, имеющие значительные средства для инвестиций. При таком размещении компания может построить целую историю по привлечению средств, сделать брэндинг своих акций и наделить их частью брэнда самой компании. Процесс брэндинга акций может затрагивать не только рекламу, но и способы оценки компании, и сам процесс продажи акций инвесторам. Подготовка документации и регистрация подобных размещений не вызывают особых сложностей, основная проблема — в правильном позиционировании и доведении информации до потенциальных инвесторов. Также стоит выделить риски правильной оценки и установления цены в ходе размещения, но если эти параметры будут подготовлены профессионально, то после размещения акций компании на бирже будут чувствовать себя более комфортно, чем в при классическом IPO, так как получат значительный уровень ликвидности и отсутствие резких спекулятивных колебаний курса из-за реализации андеррайтерами или фондами прямых инвестиций своих пакетов на рынке.

Продвижение размещения, как части брэнда компании, может значительно усилить позиции на рынке. Не стоит забывать и о том, что будут снижены затраты на проведение размещения: вместо 4—7% затраты снизятся до 1—3% от объема привлеченных средств, основу этих затрат составит оценка компании и продажа акций инвесторам.

Мировой экономический кризис внес значительные коррективы в планы российских компаний по проведению первичных размещений акций (IPO) на фондовом рынке. Если в 2007г. намеревались осуществить IPO через три года (то есть в 2010г.) несколько десятков известных компаний, то к 2009г. желающих и готовящихся к проведению этой процедуры практически не осталось. Наступивший год будет более урожайным на размещения, поскольку инвесторы воодушевлены котировками акций российских компаний, которые выросли в два-пять раз, оптимистично настроены относительно дальнейших перспектив фондового рынка акций и готовы предъявить платежеспособный спрос на новые бумаги.

Самым ожидаемым и, возможно, крупнейшим IPO 2010г. станет размещение "Русала". Компания реализует на Гонконгской фондовой бирже более 1,61 млрд бумаг и сможет привлечь от 1,87 до 2,58 млрд долл. По планам "Русала", цена размещения будет определена 22 января 2010г. или не позднее 25 января, а акции начнут торговаться на Гонконгской бирже уже 27 января 2010г. Кроме того, процедуру подготовки к IPO проводит вторая по объему перевозок авиакомпания России - "Трансаэро". Размещение намечено на 2010г., а листинг на ММВБ планируется провести уже в январе текущего года. Также на размещение в 2010г. настроены в металлургической корпорации "Металлоинвест", а по словам президента РЖД Владимира Якунина, уже готов к выходу на IPO "ТрансКонтейнер".

Эксперты называют еще ряд претендентов на первичное размещение. Очевидно, что в текущем году инвесторам будет из чего выбрать, а значит, можно говорить о восстановлении рынка IPO. Предпосылки для успешного размещения у компаний есть. Самые тяжелые времена остались позади, и взят курс на восстановление. Ухудшение производственных показателей многих публичных компаний было не столь значительным, как падение их капитализации. В 2010г. ожидается восстановление рыночной конъюнктуры и спроса, а выход на докризисные уровни займет от года до трех лет. В текущих условиях инвесторы имеют возможность сделать ставку на новых «игроков» рынка в начале очередного восходящего тренда, когда бумаги привычных эмитентов уже выглядят дорогими после 2009г. Таким образом, покупающая сторона, скорее всего, примет все появляющиеся на рынке объемы бумаг.

Для самих эмитентов вопрос выхода на IPO является непростым, поскольку по истечении, например, трех лет за тот же пакет бумаг с рынка можно будет получить гораздо больше средств. Однако есть надежда, что и компании с активами в России начнут процесс налаживания теплых отношений с акционерами - уходящий вверх после даты размещения график капитализации эмитента будет в этом плане хорошим помощником, поскольку, например, откроет доступ к вторичным размещениям (SPO). Кроме того, финансовая грамотность участников торгов растет, и нет гарантии, что через несколько лет на очередном максимуме рынка размещаемые акции будут пользоваться высоким спросом. Таким образом, можно сделать вывод, что рынок первичных размещений восстановится уже в текущем году: компании-эмитенты готовы предложить бумаги в предприятиях разнообразных отраслей экономики, а интерес со стороны инвесторов обещает быть высоким, что сделает участие в IPO привлекательной идеей, особенно учитывая неизбежный переток средств из акций уже успевших стать публичными предприятий.

Список использованной литературы

1. Курасов А. Как компании становятся публичными в хорошие и плохие времена // Рынок ценных бумаг - 2008. - №6 (357).
2. Лукашов А. Могин А. IPO от I до O. Пособие для финансовых директоров и инвестиционных аналитиков. Изд-во: Альпина Бизнес Букс, 2008.- С. 15-17.
3. Рынок IPO российских компаний восстановится уже в 2010 // [Электронный ресурс].

*Д.В.Сидоров, студент IV курса факультета правления
СыктГУ, 440 группа (научный руководитель - А.П.
Шихвердиев, д.э. н, проф., академик РАЕН, зав.
кафедрой экономической теории и корпоративного
управления СыктГУ)*

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ В ХОЛДИНГАХ

Аннотация: В статье рассматривается понятие и особенности «Государственного холдинга», современные тенденции его развития, а так же регулирующая нормативно -правовая база. Анализируется степень участия государственных компаний в экономике России.

Ключевые слова: Российская Федерация, Государство, холдинг, акционерное общество, правовое регулирование, холдинговые отношения.

В Российской Федерации вследствие разгосударствления предприятий и объединений путем преобразования их в акционерные общества сохраняется большое количество холдингов, в основных обществах которых государство или муниципальное образование имеют пакеты акций. Особенности правового регулирования холдингов с участием государства установлены Постановлением Правительства РФ от 3 декабря 2004 г. N 738 "Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении открытыми акционерными обществами. Согласно этому постановлению волеизъявление акционера - Российской Федерации, в том числе внесение вопросов в повестку дня общего собрания акционеров, выдвижение кандидатов для избрания в органы управления, ревизионную и счетную комиссии, предъявление требования о проведении внеочередного общего собрания акционеров, созыв внеочередного общего собрания акционеров, назначение представителя для голосования на общем собрании акционеров, определение позиции по вопросам повестки дня общего собрания акционеров, оформляется решением Федерального агентства по управлению федеральным имуществом [1].

В зависимости от формы собственности, лежащей в основе формирования уставного капитала основного общества, выделяют государственные и частные холдинги. В этой связи необходимо, прежде всего, уточнить особенности и характерные черты государственного холдинга, для дальнейшего изучения. Привычная интерпретация понятия «холдинг» позволяет рассматривать в качестве государственного холдинга любую группу российских предприятий, в которых имеется система отношений материнской и дочерней компании, и в головном предприятии присутствует та или иная доля государства. На этой основе можно рассматривать следующее определение государственного холдинга:

«Государственным является холдинг, в котором участие государства в уставном капитале основного общества позволяет государству контролировать такое объединение».

На современном этапе развития экономики, государство играет две важные роли. Роль регулятора отношений, возникающих между субъектами экономической деятельности, и роль собственника принадлежащего ему имущества. В первом случае государство принимает участие в регулировании, посредством издания нормативно-правовых актов, содержащих обязательные правила поведения для участников хозяйственных отношений, а также осуществляет контроль и надзор за их деятельностью. Во втором случае, не менее важное значение, чем государственное регулирование, для корпоративных отношений, имеют вопросы непосредственного присутствия государственных компаний в экономике.

Если же говорить о масштабах этого присутствия, то, по оценке экспертов Всемирного банка, в нашей стране доля государственной и муниципальной собственности в общей массе имущества, включенного в

гражданские правоотношения, составляет более 75%. В то же время мировая практика показывает, что для эффективного функционирования рыночной экономики в руках государства должно находиться не более 20-25% имущества страны. По данным на 2008 год, в уставном капитале около 2800 акционерных обществ доля Российской Федерации составляла более 50%; в уставном капитале почти 500 акционерных обществ размер доли составлял от 25 до 50%; в уставном капитале около 1400 акционерных обществ доля Российской Федерации составляла менее 25%. Не меньший объем участия в акционерном капитале имеют субъекты РФ и муниципальные образования [3,с.67].

Можно констатировать, что участие государства в экономике в качестве собственника в последнее время заметно усилилось. Об этом свидетельствуют и создание госкорпораций, и активное приобретение государственными компаниями активов у частных компаний. Реализация антикризисных мер Правительства РФ также способствует усилению участия государства в хозяйственных отношениях. Крупные банки с государственным участием получили в качестве обеспечения по выданным кредитам значительные пакеты акций. Фактически государство приобрело возможность влиять на управление крупными компаниями, получившими необходимую им ликвидность под залог акций.

В настоящее время, новые государственные холдинги создаются преимущественно в оборонной отрасли, где потеря государственного присутствия с точки зрения интересов государства является нежелательной. Так, например, были образованы такие холдинги в оборонной отрасли, как авиационная холдинговая компания "Сухой", "Корпорация "Тактическое ракетное вооружение"", "Алмаз-Антей", "Гранит-Электрон" и "Созвездие", "Сплав-Системы залпового огня", "Корпорация Росхимзащита", "Новые программы и концепции", "Дальняя радиосвязь", в стадии создания холдинги "Российские космические двигатели", "Стрелковое оружие и патроны", "Высокоточное оружие", "Бронетанковая техника" [4,с.71].

Указом Президента РФ от 23 октября 2000 г. N 1768 "О мерах по обеспечению концентрации и рационализации оборонного производства в Российской Федерации" установлено, что внесение в уставные капиталы создаваемых холдинговых компаний в качестве вклада Российской Федерации находящихся в федеральной собственности акций открытых акционерных обществ, созданных в процессе приватизации, а также оплата доли Российской Федерации в уставных капиталах уже созданных холдинговых компаний находящихся в федеральной собственности акциями акционерных обществ осуществляются при условии закрепления в федеральной собственности не менее 51% акций уставного капитала каждой такой холдинговой компании [2].

Очевидно, что при таком количестве активов встает вопрос о качестве управления ими и его влиянии на корпоративные отношения в стране. В таких условиях государство, проводя работу, по выстраиванию системы корпоративного управления в компаниях с участием государства, может стать движущей силой в развитии корпоративного управления в стране. В ходе совершенствования корпоративного управления проводится работа по созданию при советах директоров компаний с участием государства специализированных комитетов: по стратегическому планированию, по аудиту, по кадрам и вознаграждениям. Предполагается, что такие комитеты будут возглавляться независимыми директорами и профессиональными поверенными. В сфере корпоративного управления нормативно-правовая база в целом сформирована и лишь нуждается в некоторой настройке.

Кроме того, в разработке находится система ключевых показателей эффективности деятельности компаний с государственным участием, с которой планируется увязать определение размеров вознаграждения руководителей и членов совета директоров. И хотя данная работа находится на начальной стадии, хочется выразить надежду на то, что профессиональные директора примут в ней самое активное участие, и она завершится успешно [3,с.69].

Ориентируясь на мировой опыт государственного экономического управления, особенностью взаимоотношений государства и формирующейся структуры национальной экономики, в переходный период, должен быть подход, опирающийся именно на поддержку государством - крупных структур, в приоритетных направлениях развития, но в сочетании с максимальной либерализацией их деятельности. В связи с этим встает вопрос об адекватных мировому и отечественному опыту средствах контроля над сложноинтегрированными структурами. Основой такого контроля должен стать гибкий подход к введению ограничений на создание финансово-промышленных групп, участию в них финансово-кредитных и инвестиционных учреждений. Основными принципами такого подхода являются:

- согласовательный, а не однозначно запретительный характер ограничений;

- возможность формирования холдингов путем покупки акций участников, заключения договора о совместной деятельности, создания совместного предприятия в любой из форм акционерного общества, предусмотренных Гражданским кодексом Российской Федерации, а также в любых организационных формах.

- учет интернационализации рынка при введении антимонопольных ограничений на деятельность холдингов;

- введение особого порядка наложения ограничений на деятельность группы, в момент регистрации исходя из ее особенностей;

В то же время, либерализация возможностей формирования и деятельности холдингов должна быть, сбалансирована мерами государственного контроля и возможностью введения санкций в случае нарушения установленных правил.

Для осуществления эффективного контроля над выполнением условий формирования и деятельности холдингов необходимо создание механизма, охватывающего все этапы этого процесса. Основными элементами этого механизма должны стать:

1. Анализ документов, представляемых на регистрацию холдингов.

2. Ведение реестра зарегистрированных холдингов.

3. Осуществление особого порядка статистической отчетности холдингов.

4. Проведение регулярных аудиторских проверок деятельности холдингов.

5. Введение в состав органов управления группы представителей федеральной и региональной администрации.

Желательно строить структуру холдингов таким образом, чтобы в ней сочетались вертикальные и горизонтальные кооперационные связи. В структуре управления группой важно предусмотреть участие представителя государства в управляющих органах группы. Перспективы развития организационной структуры холдингов должны быть связаны, прежде всего, с укреплением имущественных отношений между участниками.

Основой реализации инвестиционной программы должно стать сочетание в ней проектов с разным временем реализации. Необходимо наличие окупаемых высокорентабельных проектов, прибыль от которых могла бы реинвестироваться в долгосрочные проекты. Каждый проект программы должен быть снабжен бизнес-планом, соответствующим международным стандартам. Наиболее реальным путем привлечения средств частных инвесторов в долгосрочные капиталоемкие проекты характерные для оборонного комплекса, является их преобразование в цепочку взаимосвязанных этапов, характеризующихся получением конечной продукции в том или ином виде.

Анализ проекта холдингов и учредительных документов в случае учреждения нового юридического лица позволяет осуществить первый этап контроля за деятельностью холдингов. На этом этапе выявляется целесообразность и условия государственной регистрации и перечень необходимых льгот и ограничений, регулирующий деятельность группы. Кроме того, проект холдингов позволяет определить отправную точку функционирования участников группы для определения накопленного эффекта на последующих этапах контроля.

Подводя итог, проведенной работе попробуем оценить роль, которую должно играть в системе корпоративного управления государство. На мой взгляд, оно может стать лидером в разработке и продвижении стандартов корпоративного управления. В данном случае все зависит от того, насколько государство сможет быстро и эффективно организовать работу по совершенствованию корпоративного управления в компаниях со своим участием. С точки зрения специфики остальных механизмов контроля государства, за такими группами, здесь речь должна идти об обязательном участии представителя государства в аппарате управления холдингов с правом накладывать вето на управленческие решения, идущие вразрез с государственными интересами.

Список использованной литературы

1. Об управлении находящимися в Федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении открытыми акционерными обществами ("золотой акции"): постановление правительства: [от 3 декабря 2004 г. N 738] // [Электронный ресурс] СПС Консультант Плюс.

2. О мерах по обеспечению концентрации и рационализации оборонного производства в Российской Федерации: указ президента РФ: [от 23 октября 2000 года № 1768] // [Электронный ресурс] СПС Консультант Плюс.

3. Корпоративное управление в государственных и частных компаниях в эпоху перемен под ред. Ландиа А. и Филатова А.А. - Либрайт, 2009. - 240 с.

4. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: Научно-практическое издание. - "Волтерс Клувер", -2006. -С.648.

А.В. Скиданов, студент V курса факультета управления
СыктГУ, 450 группа (научный руководитель - А.А. Вишняков,
к.э.н., доцент, заместитель руководителя
Научно-исследовательского центра корпоративного права,
управления и венчурного инвестирования СыктГУ)

ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «РОСГОССТРАХ»

Аннотация: В статье рассматриваются различные пути и методы обеспечения лояльности персонала к компании, что влечет за собой повышение уровня корпоративного управления. Анализируется уровень лояльности персонала в ООО «Росгосстрах» (г. Сыктывкар, Республика Коми) и даются конкретные рекомендации по повышению лояльности персонала на данном предприятии.

Ключевые слова: корпоративное управление, структура корпоративного управления, лояльность персонала, текучесть кадров, мотивация, стимулирование.

В современной российской экономике корпоративное управление является одним из важнейших факторов, определяющих не только уровень экономического развития страны, но и ее социальный и инвестиционный климат.

Человек является главной движущей силой всех бизнес - процессов, именно на нем лежит ответственность за качественное исполнение своих обязанностей, принятие важных и значимых для компании решений, выполнение различных профессиональных функций в пределах имеющихся компетенций. Многие решения и действия людей зависят от их желания или нежелания, от их мотивированности, поэтому нельзя недооценивать всей важности стимулирования сотрудников в целях повышения лояльного отношения персонала к своей компании. Это в свою очередь влечет за собой грамотное исполнение всех норм и принципов корпоративного управления, ориентирует менеджмент компании на рост стоимости и эффективность бизнеса, защищает компанию от недружественного поглощения рейдерами.

Соединение интересов работников с целями организации позволяют привлекать и удерживать квалифицированный персонал, выдерживая его оптимальное количество, контролировать и управлять затратами на рабочую силу. Всем этим целям и служит внутрифирменная система обеспечения лояльности персонала, которая должна разрабатываться в организации [11].

Целью данной работы является обоснование значимости лояльности персонала, как фактора эффективного корпоративного управления, и разработка приемлемых для руководства инструментов и методов стимулирования персонала для развития лояльного отношения на примере компании ООО «Росгосстрах» в республике Коми.

Эффективное корпоративное управление обеспечивает соблюдение законодательства, стандартов, правил, прав и обязанностей, позволяет компаниям избежать затрат, связанных с судебными процессами, исками акционеров и другими хозяйственными спорами. Кроме того, улучшается ситуация с регулированием корпоративных конфликтов между миноритарными и контролирующими акционерами, между менеджерами и собственниками компании.

Так как главной движущей силой и основой компании являются люди, то необходимо отметить важность воспитания в человеке ответственности, правильного восприятия своей деятельности и лояльности по отношению к своей компании, ведь грамотно сформированная команда менеджеров, которая желает добиться процветания своей компании и ориентированная на результат - это уже 50% успеха. Именно лояльные сотрудники будут стремиться повысить уровень корпоративного управления в компании, так как это влечет за собой преимущества для дальнейшего развития (увеличение рентабельности, капитализация). В связи с этим ключевым становится понятие лояльности сотрудников к своей организации.

Лояльность (от англ. «loyal» — верный) означает:

- 1) верность действующим законам, постановлениям органов власти (иногда только формальная, внешняя);
- 2) добросовестное, благожелательное отношение к чему-либо.

Кроме того, лояльность всегда предполагает терпимость (толерантность). Лояльность — важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, демонстрирующий уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии[6].

Проблема многих компаний состоит в том, что персонал не заинтересован в успехе своей фирмы, происходит утечка важной информации, наблюдается конфликтность в коллективе (персонал работает только на 40% своих возможностей), наблюдается высокий уровень текучести кадров, что влечет за собой большие издержки на найм и обучение новых работников. Часто специалисты, уходя из компании, увозят с собой не только клиентов, но и уносят к конкурентам ноу-хау компании. Повышается риск недружественного захвата компании рейдерами. Все это последствия отсутствия лояльности персонала к своей компании.

Помимо этого текучесть кадров - это и прямые денежные затраты на наем персонала, значительное отвлечение рабочего времени широкого круга специалистов компании, затраты на адаптацию, затраты на обучение и т.д. Сегодня проблема ухода нужных сотрудников является головной болью многих фирм. Современный кадровый рынок очень динамичен, и удержать ценного работника порой бывает непросто. Руководители кадровых департаментов и менеджеры по персоналу все чаще на первое место в своей деятельности ставят проблему кадрового оборота. Это объясняется тем, что уход сотрудника часто приносит фирме прямые финансовые потери. Точных данных по России, отражающих эти цифры, пока нет, зато английские специалисты установили, что уход служащего делает компанию беднее на 4 тыс. фунтов, а решение о смене места работы, принятое менеджером среднего звена, обходится ей в 6-7 тыс. фунтов. Обратим внимание, что эти подсчеты сделаны для государственных структур. В частных компаниях убытки от прощания с сотрудниками могут быть намного больше [1]. Текучесть персонала тесно связана с отсутствием лояльности персонала.

Человек, как носитель информации, может рассматриваться как наиболее слабое звено в структуре экономической безопасности. Утечка конфиденциальной информации приносит колоссальный ущерб компаниям. Многие руководители понимают опасность, которую таят в себе эти угрозы, но не предпринимают конкретных мер по ее предотвращению, это происходит из-за незнания реальных инструментов противодействия.

Лояльность персонала - это осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств (в т.ч. и неформальных) в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия. Лояльность каждого конкретного сотрудника напрямую связана с его мотивацией к труду. Если вы знаете мотивы, значит, у вас есть ключ к формированию, повышению, либо укреплению лояльности, поэтому система мотивации на предприятии должна быть довольно гибкой и подстраиваться как под изменяющиеся цели и задачи самого предприятия, так и под потребности персонала, которые тоже непостоянны во времени [3].

Выгода компании от лояльного персонала очевидна. Усилия компании по повышению лояльности персонала окупаются многократно. В первую очередь сокращается количество злоупотреблений на рабочем месте. Лояльный сотрудник не нуждается во внешней службе безопасности, которая следила бы за ним.

Первоначальной задачей при формировании лояльности работников является определение текущих показателей лояльности.

Анализируя опыт успешных кадровых стратегий на предприятиях — лидерах рынка, можно выделить три ключевых фактора воспитания лояльности. Первый из них — материальное стимулирование. Практика

показывает, что строгая, но справедливая политика вознаграждения способствует росту лояльности. Второе условие лояльности - это факторы нематериального стимулирования, которые приобретают все большее значение. Кроме денег, повышают лояльность сотрудников и воздействуют на удовлетворенность трудом следующие факторы: карьерные перспективы, интересная работа, четкое понимание миссии и цели компании, возможность развиваться: профессионально и личностно. Когда руководитель поймет, почему человек работает на него, он поймет, как таким работником управлять, или как сохранить его лояльность. Лучше понять мотивы работника позволяет применение технологии обратной связи — третьего важного фактора лояльности.

В данной работе лояльность персонала рассматривается на примере ООО "Росгосстрах" в республике Коми - межрегиональной компании, входящей в группу компаний "Росгосстрах". ООО "Росгосстрах" в республике Коми предлагает клиентам широкий спектр услуг: 55 видов страхования и более 100 комплексных страховых программ.

ОАО «Росгосстрах» - крупнейшая в России страховая компания, которая оказывает существенное влияние на формирование страхового рынка [8]. В системе Росгосстраха поощряется непрерывный поиск как опытных, так и молодых, амбициозных и талантливых кандидатов. Вопросы подбора и адаптации новых работников в обществах контролируются представителями служб по работе с персоналом, и регулируется «Положением о подборе и адаптации новых работников региональных обществ системы Росгосстраха». Все мероприятия по обучению и развитию преследуют одну цель - повышение лояльности работников через удовлетворение их потребности в профессиональном развитии и повышение эффективности компании через профессиональное и личностное развитие сотрудников. Также в компании реализуется новая программа развития кадрового резерва «РГС-Таланты», нацеленная на обучение и воспитание менеджеров компании. Существующая система премирования, которая в ОАО «Росгосстрах» достаточно хорошо развита, является одним из весомых стимулирующих и мотивирующих факторов для работников предприятия. Премирование складывается из премии, начисляемой по итогам выполнения комплекса работ по заключению договоров страхования и получению страховой премии, и специальной премии, начисляемой за выполнение специальных задач.

Проведя анализ лояльности персонала в ООО «Росгосстрах» в республике Коми, можно сделать следующие выводы:

В целом система формирования лояльности персонала на данном предприятии не развита, в основном преобладает и развито материальное стимулирование работников, а другие методы требуют разработки и внедрения. Стимулирующая политика полностью не разработана вследствие отсутствия в структуре управления мотивирующего звена и специалистов в данной области.

У сотрудников отдела кадров нет достаточной квалификации, опыта и полномочий для разработки и внедрения грамотной мотивационной политики на предприятии, мотивационной деятельностью они практически не занимаются.

Положительным является тот факт, что на предприятии разработан локальный акт, регламентирующий вопросы подбора кадров и адаптации их на рабочем месте. Компания также заинтересована и в осуществлении мероприятий по обучению и развитию персонала.

На основании проведенного анализа деятельности по повышению лояльности персонала в ООО «Росгосстрах» в республике Коми можно предложить ряд мероприятий для улучшения ситуации в компании:

- совершенствовать работу отдела кадров;
- разработать модель системы обеспечения лояльности персонала на предприятии;
- создать систему информационного обеспечения;
- создать необходимые ресурсы, в т.ч. кадровые;
- внедрить оптимизированную систему оплаты труда (платить за труд в меру: не недоплачивать и не переплачивать).

В качестве рекомендаций по повышению лояльности менеджеров в ООО «Росгосстрах» в республике Коми можно предложить использование краткосрочных бонусов, к которым относится вознаграждение, выплачиваемое топ-менеджерам по результатам работы за год по ключевым показателям деятельности компании.

В качестве мотивирующего фактора можно использовать дополнительные отпуска как формы компенсации за специфический труд или за результаты труда, а также для компенсации повышенной

психологической или физической нагрузки, внедрить систему перераспределения рабочего времени посредством внедрения гибких графиков работы.

Повысит лояльность сотрудников и обеспечение персоналу четкого понимания миссии и цели компании, интересной работы, стабильности и уверенности в завтрашнем дне, карьерных перспектив.

В рамках нематериального стимулирования лояльность сотрудников можно повысить посредством введения системы социальных пакетов: льготный отдых, оплата спортклубов, сотовой связи, транспорта, эксклюзивные цены на определенные услуги фирм-партнеров.

В настоящее время существует ряд формальных методов для оценки экономического эффекта от реализации мер по повышению лояльности персонала в компании. Существует множество проблем с определением как затратной, так доходной части, а без этого расчет эффективности оказывается неполным. Кроме того, в последнее время большинство экономистов сходятся в том, что невозможно выразить полный эффект от внедрения системы повышения лояльности персонала в деньгах, существуют и дополнительные внеэкономические факторы [11].

На основании опыта реализации успешных проектов можно составить перечень некоторых экономических и внеэкономических факторов, внедрение которых позволит повысить лояльность персонала и уровень эффективной деятельности предприятия:

- 1) прямое увеличение объема реализации товаров и услуг;
- 2) повышение качества обслуживания клиентов;
- 3) повышение качества принимаемых решений, снижение числа управленческих ошибок;
- 4) увеличение производительности труда персонала за счет большей мотивированности к эффективной работе и ориентированности на результат;
- 5) повышение уровня защиты компании от недружественного поглощения за счет реализации грамотной политики в области стимулирования топ-менеджеров компании;
- 6) снижение утечки важной корпоративной информации компаниям конкурентам за счет повышения лояльности персонала именно к своей компании и признания ценности своей работы;
- 7) снижение влияния текучести кадров на производственные показатели компании;
- 8) оптимальное соответствие квалификации сотрудников занимаемой ими должности за счет своевременной переподготовки и обучения персонала.

Таким образом, экономический эффект от внедрения системы повышения лояльности персонала очевиден: затраты на реализацию мероприятий составят около 400 - 600 тыс. руб. (в зависимости от размеров компании и числа сотрудников), срок окупаемости варьируется примерно в пределах от 1,5 до 3 лет, а преимущество от повышения лояльности сотрудников гораздо больше и скажется положительно на всей компании. Лояльные работники относятся ответственно к своей работе, соблюдают нормы и правила корпоративного управления - это несомненный фактор повышения показателей рентабельности, прибыльности и капитализации компании.

Теоретическое и практическое значение исследования заключается в возможности применения некоторых предложений (рекомендаций.) не только в ООО «Росгосстрах», но и в других учреждениях, предприятиях, компаниях Республики Коми.

Список использованной литературы

1. Балалаева Н. Оплата, мотивы и стимулы труда // Человек и труд.- 2009.- №5.
2. Брединский А. Мотивация при выборе работы как основа лояльности вашего персонала 18.02.2010 [Электронный ресурс] Режим доступа: www.uprav.biz.
3. Вагнер Р. 12 элементов успешного менеджмента. М.: Альпина. 2009. - 248с.
4. Вишняков М.В. Когда карьера становится мотивирующим фактором // Управление персоналом.- 2009.- №9.
5. Закон Об акционерных обществах [закон РФ от 07.08.2001 N 120-ФЗ] // СПС Консультант Плюс: Высшая школа - Выпуск 11, 2009.

6. Климova В. Совершенствование мотивационного механизма организации. // Человек и труд. -2009.-№2. -С. 31 - 32.
7. Консалтинговая группа «Лекс», Кадровая политика // Управление кадрами. 2010 [Электронный ресурс] Режим доступа: info@lexgroup.ru
8. Росгосстрах в цифрах. 2010. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rgs.ru>
9. Рощина Д.Н. Особенности мотивации топ - менеджеров // Консультант М.: 2009 с. 135
10. Семьянистая Е. «Компенсации и льготы для топ-менеджеров во время кризиса». // Управление компанией. №2, 2009. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/career/adviser/1047574.html>.
11. Харский К.В. Критически важные вопросы о мотивации сотрудников. 17.04.2010 [Электронный ресурс] Режим доступа: www.zubry.ru
12. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент. Учебное пособие. М.: 2009. -179 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.syktso.ru/download.html>.

П. В. Софронов, студент V курса факультет управления
СыктГУ, 450 группа (научный руководитель - А.В. Сычев, к.э. н,
доцент)

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМОЙ НА ПРИМЕРЕ АКБ «МБРР» (ОАО)

Аннотация: В данной статье рассматриваются методы стратегического управления коммерческим банком.

Ключевые слова: стратегическое управления, методы стратегического управления, мировой кризис, целевой маркетинг, финансовый рынок.

Мировой финансовый кризис, развернувшийся на международных финансовых площадках во второй половине 2007 и оказавший явное отрицательное влияние на российский банковский рынок годом позже - в третьем квартале 2008, наглядно вскрыл несовершенство существующей системы управления банковской системы, наличие внутренних противоречий и скрытых рисков. В подобных условиях сложившейся макроэкономической нестабильности проблемы, накопленные системой стратегического управления приобрели неоспоримую важность.

А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. [2, с 257]

Известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определяет стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Рассмотрим методы обработки текущих (действующих) ситуаций, ранее или внезапно возникших, определенных или неопределенных.

Во многих случаях мы сталкиваемся с неопределенным сигналом о состоянии среды. Мы его воспринимаем как слабый сигнал с неизвестной информацией о направлении, времени и силе воздействия. Здесь должен применяться метод стратегического управления по слабым сигналам. В указанной группе методов И. Ансофф выделяет следующие методы: Метод управления посредством ранжирования стратегических задач (УРЗ); Метод управления в условиях стратегических неожиданностей (УСН); Метод стратегического управления по слабым сигналам о состоянии среды (УСС).

Основа метода стратегического управления по слабым сигналам - разработка стратегий слабых реакций (осторожных, предварительных) фирмы во внешней среде и внутренней среде.

В действительности руководство каждого предприятия бывает в таком положении, когда предстоит выбор: реагировать ли сразу при идентификации слабого сигнала, реагировать ли при настойчивом объявлении

о сигнале со стороны своих компетентных профессиональных менеджеров, либо принимать решения тогда, когда уже сигнал стал очевидным, когда не реагировать уже нельзя - сигнал слишком сильный.

Таким образом, с учетом расширения имеется следующая классификация методов: 1. Методы стратегического управления развитием общего потенциала предприятия на основе предвидения изменений:

метод развития и использования накопленного общего потенциала в рамках сложившихся направлений деятельности - стратегии интенсивного роста: глубокая обработка рынка, разработка рынка, разработка продукта. Стратегии сокращения. Локальные инновации; метод развития и использования накопленного общего потенциала в других направлениях деятельности - стратегии диверсификационного роста: вертикального (уход от конструкции), горизонтального (уход от технологии), конгломератного (уход от клиента). Технические, маркетинговые и организационно- управленческие нововведения; метод развития общего потенциала за счет его объемного увеличения - стратегии интеграционного роста: горизонтального (с конкурентами), вертикального прогрессивного (вперед, с потребителем), вертикального регрессивного (назад, с поставщиком). Организационно -управленческие нововведения.

2. Методы стратегического управления развитием фирмы в реальном режиме времени: метод управления посредством ранжирования стратегических задач; метод управления в условиях стратегических неожиданностей; метод управления по «слабым сигналам», указывающим на возможную тенденцию; метод управления по сильным сигналам со слабым временным ресурсом на реакцию [1, с 105].

Мировой кризис ликвидности заставил российские банки переориентироваться на внутренние финансовые рынки и способствовал повышению их активности в регионах. При этом конкуренция в регионах сегодня растет бешеными темпами, и многие местные банки уже готовы продаваться.

В АКБ «МБРР» (ОАО) использовали метод стратегического управления развитием общего потенциала предприятия на основе предвидения изменений. Стратегия банка формулировалась как «прибыльный объем», банк ориентировался на массовое привлечение новых клиентов и рост доли рынка. Покупка региональных банков для АКБ «МБРР» (ОАО) стратегический шаг. Проанализировав состояние банковской системы и спрогнозировав ее развитие в ближайшие годы, понятно, что интересно быть не во всех регионах по чуть-чуть, а в нескольких сильных, динамично развивающихся регионах, но с долей рынка. Скажем, не имеет смысла держать один офис в регионе уровня Челябинской области - этот регион достоин того, чтобы присутствовать в нем уверенно. В банке составили свой рейтинг регионов, которые наиболее интересны для присутствия, и где банк готов развиваться за счет М&А сделок. В их числе Урал, Поволжье и Северо - Запад. Рассматривали в свое время также Дальний Восток, но пришли к выводу, что там нельзя развиваться органически, то есть нельзя самим выстроить свою сеть [3, с. 41].

В 2007 году, когда в АКБ «МБРР» (ОАО) стартовал проект внедрения целевого маркетинга, клиентская база банка составляла около 3 млн клиентов. Стратегия банка формулировалась как «прибыльный объем», банк ориентировался на массовое привлечение новых клиентов и рост доли рынка. При этом в банке видели потенциал по росту доходности, которого можно было добиться, развернув масштабную работу с имеющимися клиентами по продаже им дополнительных продуктов и услуг.

Внедрения целевого маркетинга банк получил значимое приращение бизнеса. Все это было бы невозможно без лежащих в основе технологий, а в частности хранилища данных и средств бизнес-аналитики.

Даже по самым консервативным оценкам, те доходы, которые банк получил к сегодняшнему дню от кросс-продаж и целевого маркетинга, окупают сделанные инвестиции. При этом надо учитывать, что сформированные кредитные портфели еще молодые и основные доходы по ним еще впереди. Соответственно, в банке не останавливаются на достигнутом и продолжают использовать и развивать действительно эффективные методы управления клиентской базой.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Роль методов в организации управленческой деятельности не менее важна, чем роль технологий, так как с помощью методов мы можем ориентироваться в многочисленных стратегиях, выделять кластеры, классифицировать и группировать их, разрабатывать типовые схемы поиска, выбора и реализации стратегий.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: учебник / Ансофф И. М.: Экономика. 1989.- 105с.
2. Минцберг Г., Куни Дж.Б. Стратегический процесс: учебник/ СПб.: Питер. 2000. -257с.
3. Бусько К. МБРР ведет переговоры с рядом уральских банков/ К. Бусько// Коммерсантъ .-2008.- №35.-С. 23-25

С.А.Торлопов, студент V курса факультета управления СыктГУ, 450 группа (научные руководители - А.П. Шихвердиев, д.э. н, проф., академик РАН, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления СыктГУ; О.Б. Ярыгин, аспирант СыктГУ)

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА: СОВРЕМЕННАЯ РОССИЙСКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ И ЕЁ НЕДОСТАТКИ

Аннотация: В статье рассматриваются современные методы анализа эффективности инвестиционных проектов, применяемые в российской практике, их недостатки и возможные пути их устранения.

Ключевые слова: инвестиционный проект, окупаемость, норма доходности, дисконт, рентабельность, экономическая эффективность.

Реализация целей инвестирования предполагает формирование инвестиционных проектов, которые обеспечивают инвесторов и других участников проектов необходимой информацией для принятия решения об инвестировании.

Слово «проект» происходит от латинского *projectus*, что в переводе на русский означает - «брошенный вперед», т. е. замысел. [4, с.411]

В настоящее время понятие инвестиционного проекта трактуется двояко:

1. как деятельность (мероприятие), предполагающая осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей;
2. как система, включающая определенный набор организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий или описывающих эти действия. [3, с.49]

Мы будем говорить об оценке капитальных вложений в реальные инвестиционные проекты, поэтому понятие «инвестиционный проект» используется во втором значении, а в первом значении употребляют обычно понятие «проект».

Легальное российское определение инвестиционного проекта закреплено в «Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов», согласно которым **инвестиционный проект** трактуется как «дело, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей (получение определенных результатов)».

Принятие инвестиционного решения для фирмы является достаточно сложной задачей. Одним из наиболее общих критериев, который должен учитываться при этом, является критерий повышения ценности фирмы (*creation of value*), факторами которой могут стать рост доходов фирм, снижение производственного или финансового риска, повышение уровня эффективности ее работы в результате верных решений.

Определение реальности достижения именно таких результатов инвестиционных операций - ключевая задача оценки эффективности любого инвестиционного проекта. Ценность результатов в равной степени зависит как от полноты и достоверности исходных данных, так и от корректности методов, используемых при их анализе.

В России на базе документов разработанных ЮНИДО, Минэкономики России, Минфином России и Госкомстроем России приняты Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов от 21 июня 1999 г. № ВК477 (вторая редакция) М.: Экономика, 2000» (далее по тексту - Методические

рекомендации), которые в настоящее время служат основой для всесторонней оценки инвестиционных проектов. В них достаточно полно нашли отражение результаты научных исследований отечественных и зарубежных экономистов-финансистов в области методов оценки эффективности.

В соответствии с Методическими рекомендациями необходимо внедрять следующие четыре принципа, используемые в зарубежной практике.

- *Принцип оценки возврата инвестируемого капитала на основе показателя денежного потока (англ. Cash flow), который формируется за счет чистой прибыли и амортизационных отчислений в процессе реализации инвестиционного проекта.*

- *Принцип обязательного приведения к настоящей стоимости будущих поступлений, т. е. денежного потока. Действительно, инвестиционный процесс длится порой не один год. В течение времени реализации проекта увеличивается стоимость вложенных денег сегодня. Поэтому за исключением денег, вложенных сегодня, все последующие инвестируемые суммы должны быть приведены к настоящей стоимости.*

- *Принцип выбора дифференцированной ставки процента (дисконтной) в процессе дисконтирования потока для различных инвестиционных проектов. При этом размер предполагаемого дохода формируется с учетом следующих факторов: средней или реальной депозитной ставки; темпа инфляции (или премии за инфляцию); премии за риск; премии за низкую ликвидность.*

- *Принцип гибкой системы использования ставки процента для дисконтирования денежных потоков в зависимости от целей оценки инвестиционного проекта. Так, при расчете различных показателей эффективности инвестиций в качестве ставки процента, выбираемой для дисконтирования, могут быть использованы: средняя депозитная или кредитная ставка; индивидуальная норма доходности инвестиций с учетом уровня инфляции, риска и ликвидности инвестиций; альтернативная норма доходности по другим возможным видам инвестиций; другое*

Наряду с перечисленными принципами необходимо рассматривать *финансовую реализуемость и эффективность инвестиционного проекта*. Если финансовая реализуемость является показателем, характеризующим объем финансирования и его наличие, то эффективность инвестиционного проекта - отражает соответствие инвестиционного проекта целям и задачам инвесторов. [2, с.300-302]

Согласно Методическим рекомендациям эффективность инвестиций характеризуется системой показателей, отражающих соотношение связанных с инвестициями затрат и результатов и позволяющих судить об экономических преимуществах одних инвестиций над другими.

Показатели эффективности инвестиций можно классифицировать по следующим признакам:

1. По виду обобщающего показателя, выступающего в качестве критерия экономической эффективности инвестиций:

- абсолютные, в которых обобщающие показатели определяются как разность между стоимостными оценками результатов и затрат, связанных с реализацией проекта;

- относительные, в которых обобщающие показатели определяются как отношение стоимостных оценок результатов проекта к совокупным затратам на их получение;

- временные, которыми оценивается период окупаемости инвестиционных затрат.

- По методу сопоставления разновременных денежных затрат и результатов:

- статические, в которых денежные потоки, возникающие в разные моменты времени, оцениваются как равноценные;

- динамические, в которых денежные потоки, вызванные реализацией проекта, приводятся к эквивалентной основе посредством их дисконтирования, обеспечивая сопоставимость разновременных денежных потоков.

Статические методы называют еще методами, основанными на учетных оценках, а динамические методы — методами, основанными на дисконтированных оценках.

К *группе статических* относятся методы: срока окупаемости инвестиций (*Payback Period, PP*); коэффициента эффективности инвестиций (*Accounting Rate of Return, ARR*).

К *динамическим методам* относятся: чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость (*Net Present Value, NPV*); индекс рентабельности инвестиции *Profitability Index, PI*); внутренняя норма рентабельности (*Internal Rate of Return, IRR*); модифицированная внутренняя норма рентабельности (*Modified*

Internal Rate of Return, MIRR), дисконтированный срок окупаемости инвестиции (Discounted Payback Period, DPP). [1, с. 101 -102]

Индивидуальная оценка приемлемости каждого инвестиционного проекта осуществляется с помощью комплекса вышеуказанных статических и динамических методов и с учетом определенных критериев.

Наиболее распространенным статическим показателем оценки инвестиционных проектов является **срок окупаемости (PayBack Репос1 — PP)**.

Под сроком окупаемости понимается период времени от момента начала реализации проекта до того момента эксплуатации объекта, в который доходы от эксплуатации становятся равными первоначальным инвестициям (капитальные затраты и эксплуатационные расходы). Данный показатель дает ответ на вопрос: когда произойдет полный возврат вложенного капитала? Экономический смысл показателя заключается в определении срока, за который инвестор может вернуть вложенный капитал.

Для расчета срока окупаемости элементы платежного ряда суммируются нарастающим итогом, формируя сальдо накопленного потока, до тех пор, пока сумма не примет положительное значение. Порядковый номер интервала планирования, в котором сальдо накопленного потока принимает положительное значение, указывает срок окупаемости, выраженный в интервалах планирования.

Общая формула расчета показателя *PP* имеет вид:

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum P_k > I_0$$

где P_k — величина сальдо накопленного потока; I_0 — величина первоначальных инвестиций.

При получении дробного числа оно округляется в сторону увеличения до ближайшего целого. Нередко показатель *PP* рассчитывается более точно, т. е. рассматривается и дробная часть интервала (расчетного периода); при этом делается предположение, что в пределах одного шага (расчетного периода) сальдо накопленного денежного потока меняется линейно. Тогда «расстояние» x от начала шага до момента окупаемости (выраженное в продолжительности шага расчета) определяется по формуле:

$$X = \frac{|P_k^-|}{|P_k^-| + P_k^+}$$

где P_k^- — отрицательная величина сальдо накопленного потока на шаге до момента окупаемости; P_k^+ — положительная величина сальдо накопленного потока на шаге после момента окупаемости.

Если доход распределен по годам равномерно, то срок окупаемости рассчитывается делением единовременных затрат на величину годового дохода, обусловленного ими.

Для проектов, имеющих постоянный доход через равные промежутки времени (например, годовой доход постоянной величины — аннуитет), можно использовать следующую формулу периода окупаемости:

$$PP = I_0 \div A,$$

где *PP* - срок окупаемости в интервалах планирования; I_0 — суммы первоначальных инвестиций; A — размер аннуитета.

Следует иметь в виду, что элементы платежного ряда в этом случае должны быть упорядочены по знаку, т. е. сначала подразумевается отток средств (инвестиции), а потом приток. В противном случае срок окупаемости может быть рассчитан неверно, так как при смене знака платежного ряда на противоположный может меняться и знак суммы его элементов.

Другим показателем статической финансовой оценки проекта является **коэффициент эффективности инвестиций (АссоиП Rate of Return ИЛИ ARR)**. Данный коэффициент называют также учетной нормой прибыли или коэффициентом рентабельности проекта.

Существует несколько алгоритмов исчисления *ARR*. Первый вариант расчета основан на отношении среднегодовой величины прибыли (за минусом отчислений в бюджет) от реализации проекта за период к средней величине инвестиций:

$$ARR = P_{\text{г}} \div (I/2) I_{\text{ср0}},$$

где $P_{\text{г}}$ - среднегодовая величина прибыли (за минусом отчислений в бюджет) от реализации проекта, $I_{\text{ср0}}$ - средняя величина первоначальных вложений, если предполагается, что по истечении срока реализации проекта все капитальные затраты будут списаны.

Иногда показатель рентабельности проекта рассчитывается на основе первоначальной величины инвестиций:

$$ARR = P_{\text{г}} \div I_{\text{ср0}},$$

Расчитанный на основе первоначального объема вложений, он может быть использован для проектов, создающих поток равномерных доходов (например, аннуитет) на неопределенный или достаточно длительный срок.

Второй вариант расчета основан на отношении среднегодовой величины прибыли (за минусом отчислений в бюджет) от реализации проекта за период к средней величине инвестиций с учетом остаточной или ликвидационной стоимости первоначальных инвестиций (например, учет ликвидационной стоимости оборудования при завершении проекта):

$$ARR = P_r \cdot (1/2) (1 - H)^{-n},$$

где P_r - среднегодовая величина прибыли (за минусом отчислений в бюджет) от реализации проекта, I_0 - средняя величина (величина) первоначальных вложений, H - остаточная или ликвидационная стоимость первоначальных инвестиций.

Преимуществом показателя эффективности инвестиций является простота расчета. В то же время он имеет и существенные недостатки. Этот показатель не учитывает стоимости денег во времени и не предполагает дисконтирования, соответственно, не учитывает распределения прибыли по годам, а, следовательно, применим только для оценки краткосрочных проектов с равномерным поступлением доходов. Кроме того, невозможно оценить возможные различия проектов, связанных с разными сроками осуществления.

Первым динамическим методом оценки эффективности инвестиционных проектов, который мы рассмотрим, будет **чистый дисконтированный доход**.

Величина чистого дисконтированного дохода рассчитывается как разность дисконтированных денежных потоков доходов и расходов, производимых в процессе реализации инвестиции за прогнозный период.

Суть критерия состоит в сравнении текущей стоимости будущих денежных поступлений от реализации проекта с инвестиционными расходами, необходимыми для его реализации. Применение метода предусматривает последовательное прохождение следующих стадий:

11. Расчет денежного потока инвестиционного проекта.
12. Выбор ставки дисконтирования, учитывающей доходность альтернативных вложений и риск проекта.
13. Определение чистого дисконтированного дохода.

ЧДД или NPV для постоянной нормы дисконта и разовыми первоначальными инвестициями определяют по следующей формуле:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n C_t (1 + i)^{-t}$$

где I_0 - величина первоначальных инвестиций, C_t - денежный поток от реализации инвестиций в момент времени t ; t - шаг расчета (год, квартал, месяц и т.д.); i - ставка дисконтирования.

Денежные потоки должны рассчитываться в текущих или дефлированных ценах. При прогнозировании доходов по годам необходимо, по возможности, учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Так, если по окончании периода реализации проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов.

В основе расчетов по данному методу лежит посылка о различной стоимости денег во времени. Процесс пересчета будущей стоимости денежного потока в текущую называется *дисконтированием* (от англ. *discount* — уменьшать).

Если проект предполагает не разовую инвестицию, а последовательное инвестирование финансовых ресурсов в течение ряда лет, то формула для расчета NPV модифицируется следующим образом:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n I_t C_1 + 0^1 + 2^1 + \dots + n^1 C_t (1 + i)^{-t}$$

где I_t - величина первоначальных инвестиций, C_t - денежный поток от реализации инвестиций в момент времени t ; t - шаг расчета (год, квартал, месяц и т.д.); i - ставка дисконтирования.

Условия принятия инвестиционного решения на основе данного критерия сводятся к следующему:

- если $NPV > 0$, то проект следует принять;
- если $NPV < 0$, то проект принимать не следует;
- если $NPV = 0$, то принятие проекта не принесет ни прибыли, ни убытка.

В основе данного метода заложено следование основной целевой установке, определяемой инвестором, - максимизация его конечного состояния или повышение ценности фирмы. Следование данной целевой установке является одним из условий сравнительной оценки инвестиций на основе данного критерия.

Показатель чистого дисконтированного дохода учитывает стоимость денег во времени, имеет четкие критерии принятия решения и позволяет выбирать проекты для целей максимизации стоимости компании. Кроме того, данный показатель является абсолютным показателем и обладает свойством аддитивности, что позволяет складывать значения показателя по различным проектам и использовать суммарный показатель по проектам в целях оптимизации инвестиционного портфеля, т. е. справедливо следующее равенство: [1, с. 103-109]

$$NPV_A + NPV_B = NPV_{A+B}$$

Несмотря на недостатки, показатель NPV признан в зарубежной практике наиболее надежным в системе показателей оценки эффективности инвестиций. Разность (ЧД - ЧДД) называется *дисконтом проекта*. [5, с. 145]

Индекс рентабельности (прибыльности, доходности) - Profitability Index, P1 -

рассчитывается как отношение чистой текущей стоимости денежного притока к чистой текущей стоимости денежного оттока (включая первоначальные инвестиции):

$$P1 = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1-k)^t}}{I_0} \text{ или } P1 = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1-k)^t}}{I_0} + 1$$

где I_0 - инвестиции предприятия в момент времени 0, C_t - денежный поток предприятия в момент времени t , k - ставка дисконтирования.

Индекс рентабельности - относительный показатель эффективности инвестиционного проекта и характеризует уровень доходов на единицу затрат, т. е. эффективность вложений - чем больше значение этого показателя, тем выше отдача денежной единицы, инвестированной в данный проект. Данному показателю следует отдавать предпочтение при комплектовании портфеля инвестиций с целью максимизации суммарного значения NPV. Условия принятия проекта по данному инвестиционному критерию следующие:

- если $P1 > 1$, то проект следует принять;
- если $P1 < 1$, то проект следует отвергнуть;
- если $P1 = 1$, проект ни прибыльный, ни убыточный.

Несложно заметить, что при оценке проектов, предусматривающих одинаковый объем первоначальных инвестиций, критерий P1 полностью согласован с критерием NPV. Таким образом, критерий P1 имеет преимущество при выборе одного проекта из ряда имеющих примерно одинаковые значения NPV, но разные объемы требуемых инвестиций. В данном случае выгоднее тот из них, который обеспечивает большую эффективность вложений. В связи с этим данный показатель позволяет ранжировать проекты при ограниченных инвестиционных ресурсах. К недостаткам метода можно отнести его неоднозначность при дисконтировании отдельно денежных притоков и оттоков. [1, с. 115-116]

Под **внутренней нормой рентабельности**, или внутренней нормой прибыли (доходности. Прим. Авт.), инвестиций (IRR.) понимают значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равен нулю:

$$IRR = I, \text{ при котором } NPV = F(I) = 0,$$

Смысл расчета этого коэффициента при анализе эффективности планируемых инвестиций заключается в следующем: IRR. показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Например, если проект полностью финансируется за счет ссуды коммерческого банка, то значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которой делает проект убыточным.

На практике любое предприятие финансирует свою деятельность из различных источников. В качестве платы за пользование авансированными в деятельность предприятия финансовыми ресурсами оно уплачивает проценты, дивиденды, вознаграждения и т. п., т. е. несет некоторые обоснованные расходы на поддержание своего экономического потенциала. Показатель, характеризующий относительный уровень этих доходов, можно назвать **ценой авансированного капитала (capital cost — CC)**. Этот показатель отражает сложившийся на предприятии минимум возврата на вложенный в его деятельность капитал, его рентабельность и рассчитывается по формуле средней арифметической взвешенной. Экономический смысл этого показателя заключается в следующем: предприятие может принимать любые решения инвестиционного характера, уровень

рентабельности которых не ниже текущего значения показателя CC (цены источника средств для данного проекта). Именно с ним сравнивается показатель IRR , рассчитанный для конкретного проекта, при этом связь между ними такова:

- если $IRR > CC$, то проект следует принять;
- если $IRR < CC$, то проект следует отвергнуть;
- если $IRR = CC$, то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Еще один вариант интерпретации состоит в трактовке внутренней нормы прибыли как возможной нормы дисконта, при которой проект еще выгоден по критерию NPV . Решение принимается на основе сравнения IRR с нормативной рентабельностью; при этом, чем выше значения внутренней нормы рентабельности и больше разница между ее значением и выбранной ставкой дисконта, тем больший запас прочности имеет проект. Данный критерий является основным ориентиром при принятии инвестиционного решения инвестором, что вовсе не умаляет роли других критериев. [1, с. 117-120]

Отметим, что критерии NPV , IRR и PI , наиболее часто применяемые в инвестиционном анализе, являются фактически разными версиями одной и той же концепции, и поэтому их результаты связаны друг с другом. Таким образом, можно ожидать выполнения следующих математических соотношений для одного проекта:

- если $NPV > 0$, то $IRR > CC(r)$; $PI > 1$;
- если $NPV < 0$, то $IRR < CC(r)$; $PI < 1$;
- если $NPV = 0$, то $IRR = CC(r)$; $PI = 1$.

Существуют методики, которые корректируют метод IKK для применения в той или иной нестандартной ситуации. К одной из таких методик можно отнести **метод модифицированной внутренней нормы рентабельности (MIRR)**.

Модифицированная ставка доходности ($MIRR$) позволяет устранить существенный недостаток внутренней нормы рентабельности проекта, который возникает в случае неоднократного оттока денежных средств. Примером такого неоднократного оттока является приобретение в рассрочку или строительство объекта недвижимости, осуществляемое в течение нескольких лет. Основное отличие данного метода в том, что реинвестирование производится по безрисковой ставке, величина которой определяется на основе анализа финансового рынка.

В российской практике это может быть доходность срочного валютного вклада, предлагаемого **Сберегательным банком России**. В каждом конкретном случае аналитик определяет величину безрисковой ставки индивидуально, но, как правило, ее уровень относительно невисок.

Таким образом, дисконтирование затрат по безрисковой ставке дает возможность рассчитать их суммарную текущую стоимость, величина которой позволяет более объективно оценить уровень доходности инвестиций, и является более корректным методом в случае принятия инвестиционных решений с нерелевантными (неординарными) денежными потоками.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиции (Discounted Payback Period, DPP) устраняет недостаток статического метода срока окупаемости инвестиций и учитывает стоимость денег во времени, а соответствующая формула для расчета дисконтированного срока окупаемости, DPP , имеет вид:

$$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n I_t / (1+r)^t > I_0$$

Очевидно, что в случае дисконтирования срок окупаемости увеличивается, т. е. всегда $DPP > PP$.

Простейшие расчеты показывают, что такой прием в условиях низкой ставки дисконтирования, характерной для стабильной западной экономики, улучшает результат на неощутимую величину, но для значительно большей ставки дисконтирования, характерной для российской экономики, это дает значительное изменение расчетной величины срока окупаемости. Иными словами, проект, приемлемый по критерию PP , может оказаться неприемлемым по критерию DPP .

При использовании критериев PP и DPP в оценке инвестиционных проектов решения могут приниматься исходя из следующих условий:

- проект принимается, если окупаемость имеет место;
- проект принимается только в том случае, если срок окупаемости не превышает установленного для конкретной компании предела [1, с. 121]

Дисконтированный срок окупаемости не что иное, как «точка безубыточности инвестиционного проекта». Если инвестиционный проект генерирует положительные денежные потоки после этой «точки окупаемости», чистый дисконтированный доход проекта положителен. Дисконтированный период окупаемости можно использовать для принятия или отклонения решений по независимым инвестициям, так как любой инвестиционный проект с жизненным циклом не меньше дисконтированного периода окупаемости, по крайней мере, обеспечивает окупаемость инвестиций.

Дисконтированный период окупаемости является дополнительным показателем к тем, которые были рассмотрены выше. По этому показателю инвестор видит, за какой срок он может получить назад капитал, включая проценты.

Рассмотрим также и дополнительные показатели оценки эффективности инвестиционных проектов.

Потребность в дополнительном финансировании (ПФ) - максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Величина ПФ показывает минимальный объем внешнего финансирования проекта, необходимого для обеспечения его финансовой реализуемости. Поэтому ПФ называют еще капиталом риска. Значение показателя ПФ не нормируется. Чем меньше абсолютная величина ПФ, тем меньше финансовых ресурсов должно привлекаться для осуществления инвестиционного проекта из внешних источников.

Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта (ДПФ) - сумма необходимых для реализации проекта инвестиций. Значение этого показателя отражает масштаб необходимого финансирования и в общем случае должно быть увязано с источниками покрытия всех затрат ресурсами. Для инвестиционных проектов, у которых длительность предпроектной стадии составляет несколько лет (например, строительство), масштаб проекта определяется наибольшим отрицательным значением чистого дисконтированного дохода, рассчитанным нарастающим итогом (т.е. значением максимального денежного оттока). [5, с. 155-156]

В целом из вышеизложенного можно сделать вывод, что метод чистой текущей стоимости и метод внутренней нормы рентабельности в сочетании и при учете их преимуществ и недостатков дают корректные результаты при обосновании решений об инвестировании. Однако ни один из вышеперечисленных показателей сам по себе не является достаточным для решения о реализации или отклонении инвестиции. Решение об инвестировании должно приниматься с учетом значений всех перечисленных критериев и интересов всех участников инвестиционного процесса. Важную роль в этом решении должны играть структура и распределение капитала во времени, привлекаемого для осуществления инвестиции, а также другие факторы, некоторые из которых поддаются только содержательному, а не математическому учету.

В заключении обозначим ряд недостатков Методических рекомендаций, которые нуждаются в исправлении или дополнении. К ним, в частности, относятся:

1. нечетко представлены отдельные положительные и отрицательные стороны каждого показателя эффективности, специфические условия и особенности применения их на практике;
2. недостаточно внимания уделено определению цен конкретных источников финансирования инвестиций (особенно остро стоит эта проблема, связанная с оценкой собственного капитала российских предприятий);
3. не решена проблема, касающаяся установления индивидуальных норм дисконта для каждого субъекта инвестиционной деятельности
4. слабо проработан и не доведен до уровня конкретных практических рекомендаций вопрос об учете налогов при оценке эффективности проектов, особенно в условиях реформирования налоговой системы
5. не разработана методика определения оптимальной длительности инвестиционного проекта;
6. нет конкретных предложений по способам учета неспецифических инвестиционных рисков;
7. в Методических рекомендациях рассматриваются проблемы, возникающие при оценке эффективности проектов лишь на предынвестиционной стадии.

Кроме того не учтены не менее важные проблемы анализа эффективности на стадии инвестирования и эксплуатации созданных объектов.

Устранение обозначенных выше пробелов Методических рекомендаций, на наш взгляд, будут способствовать более точной экономической оценке инвестиционных проектов, а значит и уменьшению количества необоснованных управленческих решений в современной российской бизнес-практике.

Вместе с тем, отметим, что Методические рекомендации выполнили свою основную задачу - они создали единые стандарты, которые стали универсальным средством общения между инициаторами проекта и его потенциальными инвесторами. В них раскрыта специфика учета высокой, неоднородной и переменной инфляции, отражены особенности оценки эффективности инвестиционных проектов, осуществляемых на действующих предприятиях, в условия соглашения о разделе продукции и лизинга, рассмотрены инвестиции в финансовые проекты, более полно изложены различные аспекты учета фактора времени, а также особенности оценки эффективности проектов с точки зрения различных субъектов инвестиционной деятельности, особое внимание уделено методам расчета потребности в оборотном капитале.

Список использованной литературы

1. Бузова И.А. и др., Коммерческая оценка инвестиций: учебник для вузов, М. и др., 2004.
2. Колтынюк Б. А. Инвестиции: учебник. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2003.
3. Подшиваленко Г.П., М.В. Макарова. Инвестиции: уч. пособие. М.: Кнорус. 2006.
4. Словарь иностранных слов. 16-е изд., испр. — М.: Рус. яз. 1988.
5. Староверова Г.С. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие. М.: Кнорус. 2006.

*Л.В.Федорова, студентка II курса факультета управления
СыктГУ, 423 группа Л.Л. Харина, студентка II курса
факультета управления СыктГУ, 423 группа
(научный руководитель - Л. И. Бушуева, д.э.н., доцент кафедры
маркетинга и статистики СыктГУ)*

КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ БАНКА ВТБ24

Аннотация: В статье представлено исследование современного уровня сервиса в банке ВТБ24. Предлагаются пути улучшения качества обслуживания клиентов. Исследуются сильные и слабые стороны банка.

Ключевые слова: качество обслуживания банков, критерии качества обслуживания, сильные и слабые стороны сервиса.

Внутренний анализ направлен на нахождение сильных и слабых сторон непосредственно в самом банковском учреждении. Сильные стороны необходимо использовать настолько, насколько это возможно, а слабые необходимо улучшить или же вовсе исключить. Анализ помогает предварительно определить стратегии. Клиентам ВТБ24 был задан устный вопрос о причинах выбора именно этого банка для получения различных банковских услуг. В опросе приняло участие 162 человека. Ответы распределились следующим образом:

1. наличие такой услуги как "Интернет - банк" (21,6%);
2. широкий спектр розничных услуг (18,8%);
3. у банка ВТБ24 надёжная репутация (17,2%);
4. входит в международную финансовую группу ВТБ (16,6%);
5. услуги оказываются быстро и оперативно (14,3%);
6. положительные отзывы знакомых, друзей, коллег (11,5%). Интервьюирование клиентов банка показало сильные и слабые стороны ВТБ24. В

целом из 5 выделенных нами критериев (см. Приложение 3) наиболее высокий бал получил критерий отзывчивость (3,9), затем надёжность (3,8), материальность и уверенность (3,7) и сопереживание (3,4) (см. Приложение 2). Психологический контакт с сотрудниками (стремление сотрудников лучше понять клиента), таким образом, оказался с точки зрения населения самым низким.

Проведём анализ данных по каждому отдельно взятому критерию (см. табл.1)

Таблица 1

>• отзывчивость

Подкритерий	Ранг восприятия клиентов
Персонал банка оказывает услуги быстро и оперативно	1
Между клиентами и персоналом существует атмосфера доверия и взаимопонимания	2
Персонал банка всегда помогает клиентам в решении их проблем	3

Персонал компании чутко реагирует на просьбы клиентов	4
---	---

Клиенты банка, в первую очередь, отмечают то, что персонал оказывает услуги быстро и оперативно и что между клиентами и персоналом существует атмосфера доверия и взаимопонимания. И в то же время на последнем месте стоит чуткое реагирование персонала на просьбы клиентов (см. табл.2).

Таблица 2

^ надёжность

Подкритерий	Ранг восприятия клиентов
У банка ВТБ24 надежная репутация	1
Персонал банка дисциплинирован	1
Банк избегает ошибок и неточностей в своих операциях	2
Сотрудники банка обеспечивают индивидуальный подход к клиентам	3
Банк соблюдает заявленные сроки предоставления и оказания услуг	4

Самый большой ранг в восприятии клиентов получили два подкритерия (клиенты банка считают, что у ВТБ24 надёжная репутация, а также что персонал банка дисциплинирован, т.е. во время обслуживания клиента сотрудник полностью сосредоточен на нём и не отвлекается). Наиболее не удовлетворены клиенты в отношении соблюдения банком заявленных сроков предоставления и оказания услуг (см. табл.3).

Таблица 3

^ материальность

Подкритерий	Ранг восприятия клиентов
Сотрудники банка в форме установленного образца (выглаженная, опрятная, соответствует банковскому стилю), с бейджами	1
Банк имеет современное техническое обеспечение, соответствующее реалиям времени	2
Внешний вид информационных материалов (буклетов, проспектов) привлекателен	3
Внутреннее и внешнее оформление офисов банка в отличном состоянии	4
Офисы банка имеют удобное расположение (в центре города, легко подъехать)	5
Условия, созданные для удобства пребывания клиентов в банке, на высоком уровне	6
В городе достаточное количество офисов банка	6
В городе достаточное количество банкоматов и они удобно расположены	7

Наиболее высокую оценку с точки зрения клиентов получило то, что сотрудники банка в форме установленного образца, соответствующей банковскому стилю, а также то, что банк имеет современное техническое обеспечение и внешний вид информационных буклетов и материалов привлекателен. Наиболее низкую степень удовлетворённости получили следующие подкритерии: условия, созданные для удобства пребывания клиентов в банке, количество банкоматов и их расположение в г. Сыктывкар и количество офисов банка. (см. табл.4)

Таблица 4

^ уверенность

Подкритерий	Ранг восприятия клиентов
Персонал банка вежлив в отношениях с клиентами	1
В отношениях с банком клиенты чувствуют себя безопасно (надёжно)	2
В банке обеспечивается индивидуальный подход к клиентам	2
Сотрудники знают продукты и услуги своего банка и банков - конкурентов	3
Сотрудники банка умеют выявлять Вашу потребность как клиента	3
Сотрудники банка применяют техники работы с возражениями	4

Как можно увидеть из таблицы, клиенты отмечают вежливость персонала, индивидуальный подход и ощущение безопасности (надёжности) в отношениях с банком. Наиболее низкие оценки получили такие подкритерии, как знание сотрудниками продуктов и услуг своего банка и банков -

конкурентов, умение сотрудников выявлять потребности клиентов и не ярко выраженное умение применять различные техники работы с возражениями. (см. табл.5)

Таблица 5

^ сопереживание

Подкритерий	Ранг восприятия клиентов
Время работы банка удобно для всех клиентов	1
Персонал банка проявляет личное участие в решении проблем клиентов	2
Персонал ориентируется на проблемы клиентов	3
Персонал знает потребности своих клиентов	3

По критерию сопереживание, нами были получены следующие результаты.

Наибольший ранг получил подкритерий: удобное время работы банка, наименьший ранг получили критерии: ориентация персонала на проблемы клиентов и знание персоналом банка потребностей своих клиентов.

Таким образом, наиболее слабыми сторонами являются:

- условия, созданные для удобства пребывания клиентов в банке;
- в городе недостаточное количество банкоматов и офисов банка и они неудачно расположены;
- техника работы с возражениями находится не на должном уровне;
- персонал банка проявляет недостаточное участие в решении проблем клиентов;
- персонал не осведомлён о потребностях своих клиентов и не ориентируется на их проблемы.

Среди сильных сторон в отношении качества обслуживания ВТБ24 можно выделить следующие:

- банк имеет современное техническое обеспечение, соответствующее реалиям времени;
- сотрудники банка имеют опрятный внешний вид;
- внешний вид информационных материалов привлекателен;
- банк имеет надёжную репутацию;
- персонал дисциплинирован, во время обслуживания клиента сотрудник полностью сосредоточен на нём;
- услуги оказываются быстро и оперативно;
- между клиентами банка и персоналом существует атмосфера доверия и взаимопонимания;
- персонал банка вежлив в отношении с клиентами.

На основе результатов проведённых нами маркетинговых исследований, можно предложить следующие рекомендации, чтобы преодолеть выявленные разрывы:

По критерию **материальность**: выявлена неудовлетворённость клиентов в недостаточном количестве банкоматов и офисов банка, а также их расположении, во внутреннем и внешнем оформлении отделений и условий, созданных для удобства пребывания клиентов в банке.

Эти разрывы могут быть преодолены следующим образом:

- **о** увеличить количество офисов и банкоматов в г. Сыктывкаре (особенное внимание уделить банкоматам с функцией приёма наличности);
- **о** увеличить офисные площади и условия удобства пребывания клиентов в банке (больше мест для ожидания в очереди и кондиционеров), также следует обратить внимание на расположение мест для работы с клиентами, т.к. не все посетители банка в настоящее время чувствуют себя защищено, находясь в офисах банка;
- **о** дополнительный офис "Интернациональный" нуждается в более чётком ориентировании посредством использования баннеров, растяжек, определяющих месторасположение банка.

По критерию **надёжность**: выявлена неудовлетворённость в несоблюдении банком заявленных сроков предоставления и оказания услуг, совершении ошибок при проведении различных операций.

Данные разрывы можно преодолеть путём принятия следующих мер:

- **о** более точно устанавливать сроки предоставления услуг с учётом возможных технических задержек, праздничных и выходных дней, степени загруженности работников;

○ серьёзное и тщательнее подходить к процессу организации выполнения операций (инспектировать выполнение операций персоналом);

○ оказать компенсацию клиенту в случае, если банк не выполнил взятые на себя обязательства (тем самым возрастёт доверие клиентов к банку, как к учреждению, которое несёт ответственность за свои ошибки).

По критерию **отзывчивость**: оказалось, что просьбы клиентов рассматриваются не в полной мере, предложения по решению проблем клиентов принимаются не в пользу потребителя, а в пользу банка.

Разрывы данного критерия можно преодолеть посредством следующих мер: ○ более чуткого реагирования на просьбы клиентов (у сотрудников банка наблюдается такая черта, как недоверие, проявляющаяся в принципе: "мы лучше знаем, как это должно быть");

○ решения проблем клиентов с одинаковой выгодой, как для потребителя, так и для банка;

○ детального рассмотрения просьб и запросов клиентов, с последующим их удовлетворением по мере возможности.

По критерию **уверенность**: разрывы определены по ощущению незащищённости клиентов в отношениях с банком, по отсутствию индивидуального подхода к клиентам; также следует отметить, что сотрудники в недостаточной степени осведомлены о продуктах и услугах банков - конкурентов и не в полной мере владеют техникой работы с возражениями. Меры по преодолению разрывов данного критерия:

○ донести до населения информацию (через рекламу в СМИ, Интернет, через стенды в самом банке) о том, что банк ВТБ24 входит в международную финансовую группу ВТБ, работающую по всему миру, что в банке есть косвенное участие государственного капитала, осуществляемое через группу ВТБ, повысив тем самым уверенность населения в банке ВТБ24;

○ провести тренинги с персоналом, тем самым повысив его компетентность и уровень осведомлённости о продуктах и услугах банков-конкурентов;

○ разработать и внедрить новую систему найма сотрудников, изначально мотивированных на клиента и работу в банке, а также обладающих соответствующими компетенциями (знания, практические навыки работы, нацеленность на инновационные технологии работы с клиентами);

○ целевой аудиторией должны стать индивиды (каждой личности должна уделяться определённая доля внимания, т.к. для банка важно заполучить новых клиентов).

По критерию **сопереживание**: получились разрывы по недостаточному участию персонала в решении проблем клиентов, по слабой осведомлённости персонала в потребностях своих клиентов и ориентированности на их проблемы. Пути возможного сокращения данных разрывов:

○ проводить тренинги и team building (серьёзный целенаправленный процесс по выстраиванию эффективных отношений в команде) для создания общего положительно настроенного духа компании;

○ руководству банка целесообразно проводить регулярные маркетинговые исследования по проблемным вопросам качества обслуживания;

○ использовать бенчмаркинг в управлении персоналом, чтобы максимально реализовать имеющийся потенциал;

○ активнее налаживать контакты с уже имеющимися клиентами банка, предлагать им новые банковские продукты и услуги, а также различные программы.

Список использованной литературы

1. Деревягина Л.Н., Лысенко А.Ю. Маркетинг образовательных услуг: Практическое руководство / НТВ Дизайн. - М., 2001.

2. Мостовая Ю.П. Модели управления качеством услуг (на примере банковских услуг) // Маркетинг в России и за рубежом.-2009. -№5 (73).

Е.Е. Чулкина, студентка V курса факультета управления СыктГУ, 450 группа (научный руководитель - А.Н. Куликова, доцент кафедры)

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕЛЬЮ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ СЫКТЫВКАРСКОГО ФИЛИАЛА ОАО «СОГАЗ»)

Аннотация: Состояние неустойчивого равновесия фирмы, находящейся в кризисе, обостряет необходимость систематической проработки долгосрочных прогнозов развития ситуации и разработки стабилизирующих управленческих решений. Это выводит на первое место проблематику антикризисных стратегий и механизмов обеспечения равновесия в кризисных организациях. Весьма значимый и распространенный сегодня недостаток в области принятия решений - отсутствие у большинства страховщиков четкой антикризисной стратегии. Одним из важнейших качеств любой страховой организации является обеспечение непрерывного развития своего бизнеса путем повышения эффективности деятельности. Эта задача сохраняет актуальность и в период финансово-экономического кризиса, приобретая специфическую формулировку и содержание.

Ключевые слова: развитие компании, кризис, антикризисные стратегии, корпоративное управление, управление рисками, финансовая устойчивость

Кризисы неодинаковы не только по своим причинам, проявлениям и последствиям, но и по своей сути. По мере развития мировой и отечественной экономики возникают все новые кризисные явления, способные пошатнуть экономическую устойчивость организаций, ведущих предпринимательскую деятельность.

Предпринимательская деятельность российских организаций в условиях рынка, их незащищенность от внешних и внутренних угроз, нестабильность законодательства, ведущие к снижению экономической устойчивости, актуализировали пересмотр подходов и принципов управления в условиях экономического кризиса [4].

Современная наука управления исходит из того, что кризисным условиям должно сопутствовать антикризисное мышление, то есть способность менеджера воспринимать и сознательно реализовывать на практике антикризисные стратегии. Овладев современными технологиями и стратегиями управления, можно не только преодолеть кризис, но и добиться успеха в конкурентной борьбе [5].

Уместно отметить, что первоочередной потребностью страховщика в кризисе являются не ресурсы, а информация. Это информация о процессах во внешней среде, источниках недостающих ресурсов, тенденциях в работе с персоналом, инструментах, формах и методах кризис-менеджмента.

Кризис в организации - это процесс изменения, разрушения сложившейся структуры связей, отношений, выходом, из которого может стать либо заново сформированная структура связей, отношений, либо ликвидация предприятия [3, с. 52].

Существуют три стадии развития кризиса: ранняя, характеризующаяся отдельными проявлениями неэффективности в производстве, сбыте (рост товарно-материальных запасов, снижение темпов роста продаж, проблемы с качеством продукции и т. д.); промежуточная - нехватка оборотных средств, приостановка поставок в кредит, задержки в выдаче заработной платы; поздняя, при которой предприятие находится в состоянии хаоса, нарушаются графики производства, кредиторы требуют изменения условий кредита, а поставщики - предоплаты [4].

На сегодняшний день необходимо знать, что кризисное состояние страховой компании - неустойчивое состояние, вызванное резким переломом в реализации какой-либо ее функции (совокупности функций) либо нарушением их необходимого баланса. И состояние это протекает как процесс, имеющий несколько стадий (фаз) (см. рисунок 1 [9]).

I-----
----- I ----- I ----- I ----- I ----- I I I I I

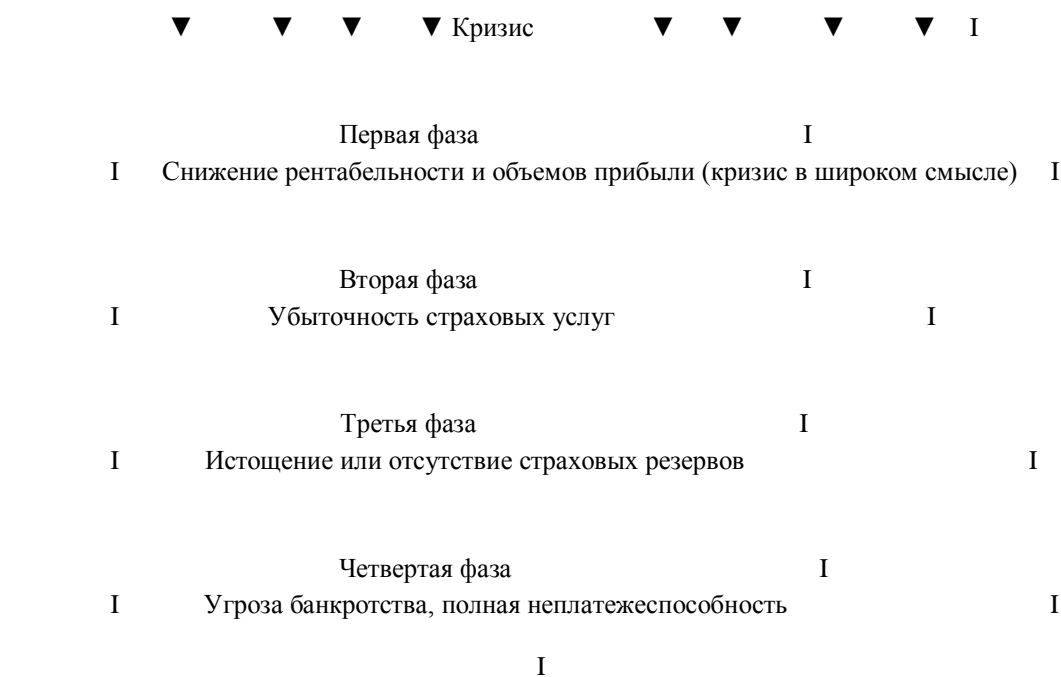


Рис. 1 Фазы кризиса [9]

Следует различать управление организацией в условиях потенциально возможного и наступившего кризиса. В первом случае должна быть создана система превентивного управления, позволяющая своевременно обнаруживать сигналы о формировании внутренних и внешних факторов и процессов, способных вызвать кризис, предвидеть его наступление. Система превентивного управления должна опережать и предотвращать неплатежеспособность и несостоятельность организации, обеспечивать устойчивое развитие на траектории экономического роста.

В условиях наступившего кризиса нужны механизмы, меры, направленные на поиск путей выхода из него, достижение «точки безубыточности», постепенного наращивания уровня рентабельности [5].

Чем слабее настоящее положение предприятия, тем более тщательному критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на пяти моментах:

1. Эффективность текущей стратегии (путем определения доли предприятия на рынке, размера рынка, прибыли, кредита, объема продаж);
2. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия (проведение SWOT-анализа);
3. Конкурентоспособность цен и издержек предприятия (соотношение собственных показателей с показателями конкурентов);
4. Оценка прочности конкурентной позиции предприятия (анализ качества товара, финансового положения, технологических возможностей, продолжительности товарного цикла);
5. Выявление проблем, выявивших кризис на предприятии. Процесс стратегического планирования заканчивается формулированием методов стратегического анализа и планирования стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и осуществлением выбора стратегии. Начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование). Следующие этапы связаны с реализацией антикризисной стратегии, оценкой и контролем результатов.

Антикризисные стратегии - это стратегии, оптимизирующие поведение корпораций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства. Они включают комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению корпорации [7, с. 173].

Антикризисная стратегия формируется как особый программный документ, содержащий, наряду с целями и ресурсами, также формы и порядок действий управленческих подразделений в высокодинамичной среде.

Виды антикризисных стратегий предприятия могут быть различными:

1. Стратегии восстановления. Целью стратегий восстановления является как можно более быстрое обнаружение и ликвидация источников конкурентной и финансовой слабости предприятия. Первой задачей антикризисного управления в этом случае диагностика причин неудовлетворительного функционирования фирмы.

2. Стратегии сокращения расходов (экономии). Эти стратегии обычно включают осуществление оздоравливающих действий с целью остановить снижение прибылей. В этих условиях усилия должны сконцентрироваться на тех видах деятельности, в которых компания имеет наибольший опыт работы или явные рыночные успехи.

3. Стратегии поворота базируются на стратегиях расходов и обычно включают изменения в общих усилиях по сбыту, переброске или перенацеливании существующих товаров (услуг) с одновременной разработкой новых.

4. Стратегии выхода. Выход из отрасли ставит перед корпорацией задачу минимизировать ущерб. Это достигается рассмотрением и анализом альтернатив действий по изъятию инвестиций или выкупом предприятия у собственников.

Применение тех или иных стратегий зависит от сложившейся рыночной конъюнктуры и возможностей страховщика, однако наибольший эффект достигается при их сочетании.

Многие отечественные авторы выделяют некоторые типичные приемы (мероприятия) по выводу предприятия из кризиса, которые срабатывают в большинстве случаев:

- смена руководства, если кризис произошел по внутренним причинам;
- изменение организационной структуры предприятия, сокращение аппарата управления,
- централизация контрольно-плановых функций;
- установление жесткого контроля затрат;
- изменение культуры работы (переподготовка персонала, психологическая переориентация);
- сокращение номенклатуры продукции и услуг;
- усиленный маркетинг [7, с. 175].

Решение проблем конкретного предприятия существенно зависит от выбора путей финансового оздоровления компании - одной из стадий предупреждения несостоятельности организации, которую регулирует Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)». Финансовое оздоровление - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности. Планом финансового оздоровления могут быть предусмотрены следующие мероприятия: приведение в соответствие с установленным размером величины собственных средств (капитала); взыскание дебиторской задолженности; сокращение кредиторской задолженности; изменение структуры активов и пассивов организации; изменение тарифной и инвестиционной политики; реорганизация компании в соответствии с ограничениями, установленными законодательством Российской Федерации; изменение организационной структуры страховой организации [2].

Основополагающим нормативно-правовым актом в системе государственного регулирования страховой деятельности в РФ является Закон РФ «Об организации страхового дела в РФ» (далее - Закон о страховании), который регулирует отношения между лицами, осуществляющими виды деятельности в сфере страхового дела, или с их участием, отношения по осуществлению государственного надзора за деятельностью субъектов страхового дела, а также иные отношения, связанные с организацией страхового дела (ст.1).

Согласно гл. 3 Закона о страховании гарантиями обеспечения финансовой устойчивости страховщика являются:

- экономически обоснованные страховые тарифы;
- страховые резервы, достаточные для исполнения обязательств по договорам страхования, сострахования, перестрахования, взаимного страхования;
- собственные средства;
- перестрахование.

Страховые резервы и собственные средства страховщика должны быть обеспечены активами, соответствующими требованиям диверсификации, ликвидности, возвратности и доходности. Собственные средства страховщиков (за исключением обществ взаимного страхования) включают в себя уставный капитал, резервный капитал, добавочный капитал, нераспределенную прибыль.

Страховщики (за исключением обществ взаимного страхования) должны обладать полностью оплаченным уставным капиталом, размер которого должен быть не ниже установленного Законом о страховании минимального размера уставного капитала [1].

Антикризисная политика российских страховщиков должна предусматривать множество различных мер, среди которых основной является повышение качества услуг, появление более дешевых страховых продуктов, развитие технологий клиентоориентированности бизнеса [9].

Одной из основных задач современного развития рынка страховых услуг является формирование адекватной международным требованиям нормативной правовой базы российского рынка страхования, в том числе в области корпоративного управления.

ОАО СОГАЗ по данным экспертных оценок, год занимает 1 место из отобранных для исследования 57 страховщиков открытого типа по итогам практики корпоративного управления за 2009 год. Надлежащее корпоративное управление в страховых компаниях особенно важно для инвесторов, так как оно гарантирует прозрачность компании и поэтому позволяет инвестору более точно определить риск вложения средств и разработать соответствующую стратегию управления.

Стратегическую цель СФ ОАО СОГАЗ отражает формулировка, которая созвучна стратегии ОАО СОГАЗ: устойчивое развитие филиала путем нейтрализации последствий кризиса, минимизации рисков, обеспечения высокого качества и долгосрочной прибыльности предоставляемых услуг [10].

Сыктывкарскому филиалу ОАО СОГАЗ в условиях нынешнего финансового кризиса для достижения максимальных конкурентных преимуществ следует **развивать антикризисную стратегию восстановления** (увеличение доходов, снижение издержек), одновременно придерживаясь **стратегии поворота** (переориентации, рационализации ассортимента услуг, сосредоточении на продажах и рекламе), оставлять приоритетные, востребованные на рынке страховые услуги, принимать активное участие в реализации стратегических для России отраслевых инвестиционных проектов, расширять сеть региональных подразделений и представительств, которая обеспечивает сегодня наибольшие темпы роста прибыли для компании.

Для успешного внедрения выбранной стратегии и проведения тактических действий необходимо разработать и установить эффективную систему контроля и управления рисками, а в сфере корпоративного управления создать комплекс мер, направленных на защиту компании, акционеров, инвесторов от нежелательных последствий кризиса.

На посткризисном этапе важно восстановить необходимый уровень внутренних резервов, учитывая существующий баланс интересов - интенсивный подъем не должен обеспечиваться за счет взвинчивания цен, ущемления прав акционеров, игнорирования интересов персонала, поставщиков, общественности. Учитывая характер проводимых изменений, можно утверждать, что на период кризиса филиал выбрал стратегию сокращения, в т.ч. сокращения расходов как оптимальный вариант развития во время экономического спада. Надо сказать, что реализованные в 2009 году в СФ ОАО СОГАЗ тактические мероприятия дали положительный результат, позволивший филиалу преодолеть «дно кризиса» и выйти из минуса.

Финансово-экономический кризис обозначил новые проблемы и в области корпоративного управления. По опросам, проведенным среди 30 крупнейших российских корпораций, ключевыми проблемами являются отсутствие эффективной системы управления рисками в компаниях (87%) и формальный характер сложившихся корпоративных процедур. Более трети респондентов указали на пренебрежение интересами миноритарных акционеров.

В первую очередь, изменениям подлежит система управления рисками, затем система внутреннего контроля и процесс стратегического планирования, наконец, вопросы ответственности менеджмента и совета директоров, процедуры раскрытия информации и независимость совета директоров. Важную роль в реформировании системы корпоративного управления под воздействием кризиса занимает активизация диалога между советом директоров, акционерами и инвесторами.

Совет директоров акционерного общества в качестве своей первоочередной задачи должен поставить вопрос об эффективности риск-менеджмента, в том числе провести идентификацию и оценку факторов риска и заняться решением стратегических вопросов [8].

Система управления рисками в компании должна включать стратегию, структурные решения, кадровое и информационное обеспечение. Необходимо исключить неадекватную систему управления рисками, включая несоблюдение минимально необходимого уровня капитала, а также недостаточную подготовленность к возможно более жестким требованиям регуляторных органов. В настоящее время наиболее актуальными вопросами управления деятельности страховых компаний являются вопросы повышения рентабельности бизнеса при сохранении имеющейся доли рынка, повышение эффективности ключевых бизнес-процессов, необходимость перенастройки системы риск-менеджмента и развитие системы управленческого учета. В условиях ослабленной кризисом экономики при возрастающих рисках необходимо постоянно находить и проверять практикой новые инструменты управления страховым бизнесом, учитывающие меняющуюся конъюнктуру рынка [6].

Очевидно, что в целях защиты своих интересов и развития страховой деятельности в условиях неопределенности компаниям необходимо вести поиск оптимальных для них стратегий. Применение тех или иных стратегий зависит от сложившейся рыночной конъюнктуры и возможностей страховщика, однако наибольший эффект достигается при их сочетании.

Список использованной литературы

1. Об организации страхового дела в РФ: закон РФ от 27.11.1992 N 4015-1 (ред. от 17.05.2007) // Российская газета. 1999.- № 6.
2. О несостоятельности (банкротстве)": Федеральный закон от 26. 10. 2002 N 127-ФЗ (ред. от 27.12.2009) // Ведомости РФ. - 1993. -№ 1.
3. Александров Г.С. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура. Учебно-практическое пособие. - М.: Бек, 2005 . - 390 с.
4. Броило Е.В. Механизм рациональных действий в кризисных ситуациях. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.koet.syktu.ru
5. Броило Е.В. Стратегия учета экономических рисков корпоративных предприятий. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.koet.syktu.ru
6. Веретнов В.И. Риски и инструменты управления страховым бизнесом в условиях ослабленной экономики // Управление в страховой компании. - 2009. - N 4.
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. Учебное пособие. - М.: Аспект Пресс, 2005. - 415 с.
8. Корпоративное управление в условиях финансово-экономического кризиса. Презентация по результатам совместного исследования НСКУ и компании КПМГ. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.koet.syktu.ru
9. Николенко Н.П. Управление страховой компанией в условиях кризиса // Управление в страховой компании. - 2009. - N 4.
10. Официальный сайт ОАО СОГАЗ в Интернете. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.sogaz.ru

Ж.О. Шушакова, студентка IV курса факультета управления СыктГУ, 440 группа (научный руководитель - А.П. Шихвердиев, д.э.н., проф., академик РАЕН, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления СыктГУ)

Аннотация: В статье анализируется роль корпоративного аудита в совершенствовании корпоративного управления. Определяется значение и структура рейтинга корпоративного управления. Исследуются проблемы, связанные с корпоративным аудитом, способы их решения и результаты проведения данных мероприятий.

Ключевые слова: корпоративное управление, аудит корпоративного управления, рейтинг корпоративного управления, корпоративное мошенничество.

В настоящее время корпоративное управление является важнейшим фактором развития российской экономики. Надлежащий уровень корпоративного управления способствует эффективному использованию предприятием своего капитала, подотчетности органов управления, как самой компании, так и ее собственникам. Все это способствует поддержке доверия инвесторов, привлечению долгосрочных капиталов, в том числе международных инвестиций.

Опыт Российского института директоров решения проблем внедрения эффективной системы корпоративного управления показывает: наилучшим способом определения того, что необходимо сделать в компании с точки зрения совершенствования существующей в ней системы корпоративного управления, является проведение в компании аудита корпоративного управления.

Согласно определению профессора А.П. Шихвердиева, аудит корпоративного управления или корпоративный аудит - это оценка основных компонентов корпоративного управления конкретной компании с точки зрения понимания основными собственниками компании стратегии ее развития, в т.ч. стратегии привлечения инвестиций. Соответствие процедур корпоративного управления требованиям действующего законодательства является составной частью аудита корпоративного управления.

Проведение корпоративного аудита в компании означает выявление сильных и слабых сторон существующей в компании практики корпоративного управления в сравнении со стратегическими целями компании; выявление задач, которые необходимо решить в области корпоративного управления для достижения этих целей; подготовка конкретных рекомендаций комплексного плана по совершенствованию системы корпоративного управления компании и ее основных компонентов.

Аудит корпоративного управления - объективный взгляд на деятельность компании, т.к. позволяет учесть факторы, определяющие развитие компании, и предложить оптимальную модель корпоративного управления.

В процессе проведения аудита корпоративного управления определяется содержание и последовательность комплекса работ по улучшению корпоративного управления компании. Аудит проводится на основе ее среднесрочной и долгосрочной стратегии, сочетания ее различных вариантов, интересов основных собственников, требований законодательства и соответствующих стратегии требований институтов финансовой инфраструктуры, позиции приоритетных групп инвесторов. Поскольку позиция основных собственников компании является определяющей при выработке стратегии компании, то, как правило, она является ключевой и при формулировании целей проведения аудита и задач, планируемых решить с его помощью.

Основные компоненты практики корпоративного управления компании, подлежащие аудиту:

1) Структура акционерного капитала и права акционеров (права, которыми обладают акционеры общества на момент присвоения рейтинговой оценки (в т.ч. права собственности, права на участие в управлении обществом, права на получение дивидендов), возможные риски нарушения прав акционеров, инициативы общества по защите прав акционеров).

2) Работа органов управления и контроля (состав и деятельность совета директоров и исполнительных органов общества, функционирование системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества, взаимодействие между органами управления общества).

3) Раскрытие компанией информации о своей деятельности и обеспечение ее достоверности (уровень раскрытия финансовой и нефинансовой информации, оценка общей дисциплины раскрытия информации, равнодоступность информации для акционеров и других заинтересованных лиц).

4) Соблюдение интересов и иных заинтересованных сторон и корпоративная социальная ответственность (политика социальной ответственности и учета интересов иных заинтересованных групп,

трудовые конфликты, проекты корпоративной социальной ответственности для персонала и местного населения, отношение компании к окружающей среде).

Для проведения корпоративного аудита значимую роль играет рейтинг корпоративного управления. Рейтинг представляет собой оценку качества корпоративного управления компании и служит индикатором уровня соответствующих рисков в этой компании для инвесторов. Основная задача рейтингов корпоративного управления состоит в представлении инвесторам и другим заинтересованным сторонам внешней и независимой оценки рисков корпоративного управления компании, на основе которой они могут принимать обоснованные решения о тех или иных действиях в отношении компании. Помимо этого, рейтинг корпоративного управления является объективным индикатором эффективности корпоративного управления для совета директоров и менеджмента компании, служит сигналом о необходимости интенсификации усилий по улучшению практики в этой области.

Как правило, рейтинги строятся на основе сопоставления практики корпоративного управления конкретной компании с некоей идеальной моделью, основанной на довольно широком наборе рекомендаций передовой практики корпоративного. Данные рекомендации формируются на основе эмпирических исследований и профессиональных суждений ведущих экспертов в области корпоративного управления. Учитывая, что, как правило, такие рекомендации формализуются в виде различных модельных кодексов, принципов и руководств, методики рейтинговых агентств включают аналогичные критерии и, по оценкам авторов, совпадают на 80%.

В настоящее время в России выделяются два регулярно обновляемых рейтинга корпоративного управления: рейтинг корпоративного управления, который присваивается международным рейтинговым агентством Standard & Poor's, и Национальный рейтинг корпоративного управления «РИД — Эксперт РА».

Итак, для кого же необходимы рейтинги. Во-первых, для самой компании: для дифференциации в глазах инвесторов за счет раскрытия информации о стандартах

корпоративного управления; дополнительного информирования инвесторов в процессе привлечения капитала (при первоначальном размещении, при выпуске корпоративных облигаций); использования в качестве ориентира для совершенствования процедур корпоративного управления.

Акционерам рейтинги нужны для знания уровня защиты прав собственности акционеров и понимания способности менеджмента управлять компанией в интересах акционеров и самой компании.

Также они необходимы потенциальным инвесторам: для понимания особенностей функционирования компании и котировки соответствующих характеристик рисков; понимания применяемых руководством компании методов учета интересов акционеров, включая миноритарных; получения дополнительной информации при принятии инвестиционных решений стратегическими и портфельными инвесторами; понимания относительной степени прозрачности компании.

Государству рейтинги нужны для совершенствования законодательства в сфере корпоративного управления.

Остановлюсь более подробно на деятельности российского рейтингового агентства «РИД-Эксперт РА», основой деятельности которого является корпоративный аудит.

ЗАО «Рейтинговое агентство «Эксперт РА» и НП «Российский институт директоров» на основе совместно разработанной Методики Национального рейтинга корпоративного управления проводят работу по присвоению российским компаниям, рейтинговой оценки качества корпоративного управления.

Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) — это комплексная оценка практики корпоративного управления в конкретной компании по четырём компонентам (о которых говорилось выше): права акционеров, состав и эффективность работы органов управления и контроля, раскрытие информации, деятельность в интересах иных заинтересованных сторон и корпоративная социальная ответственность. НРКУ также является оценкой рисков корпоративного управления конкретной компании. Чем выше рейтинг, тем ниже, по мнению Консорциума «РИД — Эксперт РА», риски корпоративного управления в оцениваемой компании.

НРКУ присваивается по шкале от НРКУ 1 (низшая оценка) до НРКУ 10 (высшая оценка).

НРКУ 6+	Кодекса корпоративного поведения и отдельным рекомендациям международной передовой практики корпоративного управления	Таблица 1
НРКУ 6		
НРКУ 5+	Средняя Шкала национального рейтинга корпоративного управления	
НРКУ 4+	Передовая практика корпоративного управления	
НРКУ 4	Компания с НРКУ от 8+ до 10 имеет умеренные риски корпоративного управления. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, однако инициативы по внедрению базовых рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения носят незначительный характер.	
НРКУ 3+	Компания с НРКУ от 6 до 8 имеет низкие риски корпоративного управления. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и в полной мере следует рекомендациям российского Кодекса корпоративного поведения, а также соблюдает значительное число рекомендаций международной передовой практики корпоративного управления.	
НРКУ 3	Развитая практика корпоративного управления. Компания допускает несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, текущая практика корпоративного управления компании не соответствует требованиям российского законодательства в области корпоративного управления.	
НРКУ 2+	Компания с НРКУ от 6 до 8 имеет низкие риски корпоративного управления. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует большей части рекомендаций российского	
НРКУ 2		
НРКУ 1+		
НРКУ 1		

213

При разработке методологии рейтинга учитывались положения российского законодательства, предъявляемые к акционерным обществам, требования листинга российских фондовых бирж, рекомендации российского Кодекса корпоративного поведения, российская передовая практика корпоративного управления, а также международная передовая практика корпоративного управления.

Для того чтобы лучше раскрыть систему присвоения рейтинга, приведу пример.

Таблица 2

Национальный рейтинг корпоративного управления «РИД-Эксперт РА»

Компания	Рейтинг	Динамика	Дата присвоения/ актуализации
«Ростелеком»	НРКУ8	повышен	13.01.2010
«Северо-Западный Телеком»	НРКУ8	повышен	03.09.2009
«Уралсвязьинформ»	НРКУ8	повышен	25.12.2009
«Центртелеком»	НРКУ8	подтвержден	23.04.2010
«Водоканал Санкт-Петербурга»	НРКУ7+	подтвержден	12.01.2010
АФК «Система»	НРКУ7+	подтвержден	21.12.2009
ИК «РУСС-ИНВЕСТ»	НРКУ7+	подтвержден	11.08.2009
ОАО "КБ «Соцгорбанк»	НРКУ7+	подтвержден	02.12.2009

МРСК Центра	НРКУ7	подтвержден	21.08.2009
ОАО «Генерирующая компания»	НРКУ7	присвоен	12.02.2010
РусГидро	НРКУ7	подтвержден	17.12.2009
ТрансКонтейнер	НРКУ6+	присвоен	26.08.2009
ЗАО «МИЭЛЬ»	НРКУ6+	присвоен	25.12.2008
МРСК Волги	НРКУ6+	повышен	03.02.2010
МРСК Северного Кавказа	НРКУ6+	присвоен	15.05.2009
МРСК Урала	НРКУ6+	повышен	23.12.2009
НГК «Славнефть»	НРКУ6	подтвержден	23.07.2008
Петербургская сбытовая компания	НРКУ6	присвоен	06.04.2009
Татэнерго	НРКУ6	подтвержден	26.03.2009
ТНК-ВР	НРКУ6	присвоен	18.07.2007
Авиакомпания «Ютэйр»	НРКУ6	подтвержден	12.01.2010
Группа «Белон»	НРКУ5+	повышен	08.09.2008

Расскажу более подробно о компании ОАО «Ростелеком» и причинах присвоения ей соответствующего рейтинга.

ОАО «Ростелеком» - одна из крупнейших телекоммуникационных компаний страны. Консорциум Российского института директоров и рейтингового агентства «Эксперт РА» - «РИД - Эксперт РА» - присвоил ОАО «Ростелеком» рейтинг 8 - «Развитая практика корпоративного управления» по шкале Национального рейтинга корпоративного управления.

Компания является крупнейшим поставщиком телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти всех уровней, крупнейших отечественных и зарубежных предприятий, в частности, российских теле- и радиокomпаний.

В настоящее время крупнейшим акционером ОАО «Ростелеком» является холдинг ОАО «Связьинвест» - ему принадлежит 50,7% обыкновенных (голосующих) акций Компании. Государственная корпорация «Агентство по страхованию вкладов» владеет 30,0%, а «Внешэкономбанк» - 9,8% обыкновенных акций Компании. Около 10% обыкновенных и 100% привилегированных акций ОАО «Ростелеком» находятся в свободном обращении.

Практика корпоративного управления ОАО «Ростелеком» с точки зрения защиты прав акционеров оценивается хорошо. Компания приняла существенные меры для снижения рисков нарушения прав акционеров. В 2009 г. ОАО «Ростелеком» внесло изменения в Положение о дивидендной политике, уточняющие порядок расчёта размера дивидендов. Вместе с тем, существует ряд структурных недостатков в практике корпоративного управления с точки зрения защиты прав акционеров, ограничивающих оценку по данному компоненту: свыше 90% акций контролируются тремя компаниями, которые, в свою очередь, контролируются государством, что создаёт риск ограничения прав миноритарных акционеров, а хранение и ведение реестра акционеров компании осуществляется регистратором, в уставном капитале которого 6,4% принадлежит ОАО «Ростелеком» и 8,95% контролирующему ОАО «Ростелеком» акционеру (ОАО «Связьинвест»).

По мнению экспертов Консорциума, избранный состав Совета директоров способен эффективно контролировать деятельность менеджмента компании. Совет директоров в полной мере осуществляет функции, рекомендованные передовой практикой корпоративного управления, определяя стратегические направления развития компании и осуществляя контроль за финансово-хозяйственной деятельностью. В состав Совета директоров избраны независимые директора, что способствует повышению доверия миноритарных акционеров.

Наиболее высокую оценку среди компонентов практики корпоративного управления компании имеет компонент раскрытия информации и прозрачности. Компания демонстрирует высокий уровень раскрытия финансовой и нефинансовой информации о своей деятельности, которая размещается на регулярно

обновляемом Интернет-сайте Компании, в годовых и ежеквартальных отчетах и в других формах отчетности. Подробно раскрывается информация о системе вознаграждения членов Совета директоров и членов Правления. Компания демонстрирует высокий уровень открытости и прозрачности в отношении иностранных инвесторов.

ОАО «Ростелеком» относится к числу лидеров среди российских компаний по качеству корпоративного управления. Компания имеет низкие риски корпоративного управления, соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует большей части рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения и отдельным рекомендациям международной передовой практики корпоративного управления.

Получается, что проведение аудита корпоративного управления и участие в рейтингах способно усилить инвестиционную привлекательность российских компаний, в том числе на международном рынке. В этом процессе, безусловно, должно участвовать государство, с целью упрощения адаптации и внедрение международных стандартов в российскую систему отчетности.

Что касается проблем, связанных с корпоративным аудитом, то можно выделить основную - его неразвитость. В России этот вид деятельности только начал развиваться. В настоящее время имеется очень мало как теоретической, так и практической базы для развития аудита корпоративного управления. Компании не знают своих «слабых мест». А это в свою очередь приводит к распространению корпоративного мошенничества. PricewaterhouseCoopers назвала Россию мировым лидером в сфере корпоративного мошенничества (71% компаний стали жертвами).

Общепризнанной методики по выявлению, фиксации и предотвращению корпоративных мошенничеств в настоящее время не существует не только в России, но и в мире. В России проблемы аудита находятся на стадии становления - корпоративный аудит не многим отличается от классического аудита. Об этом свидетельствует, в частности, тот факт, что общепринятого определения корпоративного мошенничества в России пока нет.

Корпоративное мошенничество - это хищение активов компании (в том числе присвоение ее прибыли), осуществляемое обманным путем и характеризующееся умышленным воздействием на финансово-хозяйственную деятельность компании и системы по ее регистрации и анализу в целях совершения и (или) сокрытия мошеннических действий. Также к хищению активов тесно примыкает использование менеджментом и персоналом компании своего служебного положения с целью личного обогащения, осуществляемое за вознаграждение, но без фактического изъятия активов у компании (так называемая неценовая коррупция).

К корпоративному мошенничеству относятся: 1) хищение активов - схемы, приводящие к присвоению активов компании. Типичные примеры: выставление фиктивных счетов на компанию, мошенничество с платежной ведомостью, сокрытие доходов и т.д.. PricewaterhouseCoopers опубликовала данные о затратах, связанных с наиболее распространенными видами мошенничества. И убытки от незаконного присвоения активов составили 44 % от общего числа затрат, связанных с наиболее распространенными экономическими преступлениями.

2) коррупционные действия - схемы, в которых работник или менеджер компании использует свое служебное положение вопреки интересам компании для влияния на финансово-хозяйственные операции с целью получения незаконного вознаграждения («откаты», «оплата» входа на рынок и др.);

3) мошенничество с финансовой отчетностью - схемы, позволяющие фальсифицировать финансовую отчетность в целях как ее улучшения (обман инвестора, кредитора, покупателя бизнеса), так и ухудшения (налоговые преступления, получение дотаций для филиала).

Целесообразней всего для обеспечения корпоративной безопасности бизнеса провести определённые профилактические мероприятия.

Комплекс таких мер может включать в себя три этапа:

1) Проведение корпоративного аудита с целью выявления «узких мест» в конструкции акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью. Рейдер, как правило, выискивает у своей жертвы слабые места и атакует их. Специалисты-корпоративщики, прежде чем проводить мероприятия, направленные против возможного захвата бизнеса, выявляют в этом бизнесе слабые стороны.

2) После проведения корпоративного аудита необходимо обсудить с главными акционерами (участниками) его результаты, наметить пути устранения имеющихся недостатков, разработать и принять так называемый «защитный» вариант устава общества, который минимизирует возможности внешнего

«агрессивного» захвата. Защитный вариант устава - это своеобразный правовой «частокол», который выстраивается вокруг предприятия, и через который рейдеру пробиться гораздо сложнее.

3) Третий этап - это «цементирование» консолидированного контрольного пакета акций (если таковой в акционерном обществе имеется). Надо сделать так, чтобы контрольный пакет акций, принадлежащий нескольким лицам (контролирующей группе акционеров), рейдеру сложно было разорвать и захватить по частям.

Знания о закономерностях корпоративного мошенничества, в том числе способах его совершения, сокрытия, отражения в учете и отчетности по типичным схемам хищений, позволяют эффективно выявлять и расследовать мошенничество.

Развитие аудита корпоративного управления способно усилить инвестиционную привлекательность большинства компаний. Но без участия органов государственной власти, прямо и косвенно влияющих на корпоративное управление, это невозможно.

Главным результатом совершенствования корпоративного аудита будет обеспечение защиты интересов акционеров, повышение инвестиционной привлекательности, капитализации и эффективного функционирования компаний. В целом это положительно скажется на всей экономике, т.к. это повлечет за собой решение таких проблем как: размывание акционерного капитала; нарушение прав акционеров; вывод активов; враждебные поглощения; манипулирование результатами общего собрания; незаконные приемы передела собственности.

Список использованной литературы

1. Елфимов С.В. Эффективность противодействия корпоративному мошенничеству // Аудиторские ведомости. -2009.- № 7.
2. Корпоративное мошенничество. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ipnou.ru>
3. Национальный рейтинг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rid.ru/rating>
4. Национальный рейтинг корпоративного управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.raexpert.ru>
5. РосТелеком. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rt.ru>
6. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент. Учеб. пособие. М.:2009. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.koet.syktso.ru>.