

*Саратовский Государственный университет  
Им. Н.Г. Чернышевского  
Кафедра менеджмента и маркетинга*

# **Современные тенденции корпоративного управления в России**

*Сборник научных статей*

**Саратов  
«Наука»  
2013**

*Саратовский Государственный университет  
Им. Н.Г. Чернышевского  
Кафедра менеджмента и маркетинга*

# **Современные тенденции корпоративного управления в России**

*Сборник научных статей*

**Саратов  
«Наука»  
2013**

УДК [005:334.7](470+571)(082)

ББК 65.290-2я43

С56 Современные тенденции корпоративного управления в России. Сб. науч. Ст./под ред. д.э.н., проф. Землянухиной Н.С. – Саратов: Издательский центр «Наука» 2013. – 108 с.

ISBN 978-5-9999-1502-3

Сборник подготовлен сотрудниками кафедры менеджмента и маркетинга саратовского государственного университета им. Н.Г.Чернышевского.

В сборнике рассматриваются роль переговоров, метод временных партнерских пакетных программ в корпоративном управлении.

отдельно отмечается содержание и роль категории «потребительская лояльность» в корпоративном управлении.

Также авторы уделяют внимание и более узким областям, таким как специфика внешних стейхолдеров российских корпораций. Рассматриваются в статьях и приоритеты государственного финансового стимулирования инвестиционной деятельности в современных условиях.

Авторы уделяют и внимание такой важной стороне как процедура медиации в управлении конфликтами в корпорациях

И корпоративная этика в контексте организационного развития..

Сборник адресован студентам, аспирантам, преподавателям, научным и практическим работникам.

*Рекомендовано кафедрой менеджмента и маркетинга*

Саратовский государственный университет  
имени Н.Г.Чернышевского

## **ПРИОРИТЕТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

После десяти лет непрерывного экономического роста и повышения благосостояния людей Россия столкнулась с серьезнейшими экономическими вызовами: глобальный экономический кризис приводит во всех странах мира к падению производства, росту безработицы, снижению доходов населения. Практически во всех странах будут значительно снижаться доходы населения.

В России ВВП может упасть более чем на 2%, поскольку у воздействия глобального экономического кризиса на Россию есть свои особенности, связанные с накопленными деформациями структуры экономики, недостаточной развитостью ряда рыночных институтов, включая финансовую систему.

Основная проблема российской экономики – до сих пор очень высокая зависимость от экспорта природных ресурсов. В последние годы государство сделало многое в плане развития отраслей перерабатывающей промышленности, услуг, транспорта, но ключевую роль в экономике все еще играет нефтегазовый экспорт, экспорт иного сырья, металлов. В результате кризиса практически на все товары российского сырьевого экспорта снизились не только цены, но и спрос.

Вторая проблема – недостаточная конкурентоспособность несырьевых секторов экономики. Когда начались проблемы в сырьевых секторах, не нашлось отраслей, способных «поддержать»

экономику. Более того, проблемы от сырьевых отраслей начали распространяться на смежные.

Результат – значительное падение промышленного производства, рост числа безработных, снижение заработных плат и ряд других негативных последствий. Особенно это заметно в тех городах и регионах, в которых находятся крупные сырьевые предприятия, и которые в условиях постоянного роста цен на сырье были весьма обеспеченными.

Третья проблема – недостаточная развитость финансового сектора, банков. Многие российские предприятия, особенно быстро развивавшиеся в последние годы, выходявшие на внешние рынки, не могли рассчитывать на финансирование внутри страны. Кредиты российской банковской системы были дороже, сроки кредитования – меньше. Компании вынуждены были занимать за рубежом. В кризис зарубежные рынки капитала стали для предприятий недоступными.

Национальная экономика в последние годы развивалась во многом за счет внешних источников – высоких цен на сырье, «дешевых» кредитов иностранных банков, теперь России для выхода из кризиса и обеспечения долгосрочного устойчивого развития необходимо найти внутренние источники роста.

В октябре – декабре 2008 года, когда мировой экономический кризис начал оказывать серьезное воздействие на российскую экономику, Правительство начало реализацию антикризисных мер. Антикризисные меры первого этапа позволили не допустить разрастания кризиса, его перехода в формы, угрожающие основам функционирования экономики.

В 2009 году и в последующие годы Правительство Российской Федерации намерено значительно активизировать использование всех имеющихся инструментов экономической и

социальной политики в целях недопущения необратимых разрушительных процессов в экономике, подрывающих долгосрочные перспективы развития страны, обеспечивая при этом и решение стратегических задач.

В кризисных условиях объективно возрастает роль государства в экономической жизни страны. Правительство будет с максимальной ответственностью подходить ко всем своим действиям, с тем, чтобы не создавать в экономике неправильных стимулов, искажения мотивации предприятий и населения, подрывающих долгосрочные перспективы развития. Приоритет опоры в развитии экономики на частную инициативу будет обеспечен и в кризисных условиях. При этом роль государства будет постепенно снижаться по мере посткризисного восстановления.

В результате правительство РФ вынуждено осуществлять свою деятельность, исходя из семи основных приоритетов:

1. Публичные обязательства государства перед населением будут выполняться в полном объеме. Гражданам и семьям, наиболее пострадавшим в период мирового экономического кризиса, будет оказана поддержка. Это предполагает усиление социальной защиты населения, повышение объемов и качества оказания социальных и медицинских услуг, улучшение ситуации с лекарственным обеспечением, особенно жизненно важными препаратами. Будут расширены масштабы деятельности государства в сфере занятости, противодействия росту безработицы, развития программ переобучения и переподготовки работников, находящихся под риском увольнения;

2. Промышленный и технологический потенциал будущего роста должен быть сохранен и усилен. Правительство не будет вкладывать деньги налогоплательщиков в сохранение неэффективных

производств. В то же время, предприятия, повысившие в последние годы свою эффективность, инвестировавшие в развитие производства и создание новой продукции, повысившие производительность труда, вправе рассчитывать на содействие государства в решении наиболее острых проблем, вызванных кризисом;

3. Основой посткризисного восстановления и последующего поступательного развития должен стать внутренний спрос. Ослабление зависимости экономического роста от внешних факторов, максимально эффективное задействование внутренних ресурсов будут ключевыми задачами Правительства в ближайшие годы. В условиях кризиса важную роль будет играть внутренний спрос со стороны государства (госинвестиции и госзакупки), но по мере стабилизации ситуации частный спрос (спрос на жилье, потребительские товары, услуги отечественного производства) будет играть все большую роль, и Правительство предпримет все необходимые меры к его наращиванию.

4. Кризис – не повод отказаться от долгосрочных приоритетов модернизации страны. Такая работа будет активизирована и ускорена. Главная модернизационная задача Правительства – смена сложившейся модели экономического роста. Вместо «нефтяного» роста мы должны перейти к инновационному. Будут поддержаны важнейшие инновационные процессы, включая повышение энергоэффективности экономики. Инвестиции в человеческий капитал – образование и здравоохранение – будут ключевым приоритетом бюджетных расходов. Запланированные инфраструктурные объекты, необходимые для повышения эффективности экономики, также должны быть построены, но за меньшие средства.

5. Ответственный бизнес должен быть освобожден от давления чиновников. Правительство продолжит снижать административные барьеры для бизнеса, являющиеся одной из причин коррупции. Будет также предложен новый комплекс мер, позволяющий малому бизнесу успешно развиваться в условиях кризиса.

6. Экономика должна опираться на мощную национальную финансовую систему. Правительство предпримет все необходимые усилия для нормализации функционирования финансового сектора, включая банковскую систему и фондовый рынок, для поступления в экономику необходимых объемов кредитных ресурсов через банковский сектор. При этом особое внимание будет уделено скорости принятия и реализации решений.

7. Правительство и Центральный Банк будут реализовывать ответственную макроэкономическую политику, направленную как на поддержание макроэкономической стабильности, так и на создание необходимых условий, стимулов для роста сбережений населения, повышения инвестиционной привлекательности экономики, на формирование качественно иной модели экономического развития. Это предполагает взвешенную бюджетную политику, поддержание равновесного обменного курса рубля. Денежная политика будет направлена на борьбу с кризисом ликвидности в финансовой сфере при одновременном снижении инфляции. Принимаемые меры должны привести к повышению доверия к национальной валюте, увеличению уровня монетизации экономики, снижению инфляции, обеспечивая тем самым необходимые условия для восстановления устойчивого экономического роста.

В условиях кризиса ключевую роль будет играть бюджетная политика Правительства. Федеральный бюджет на 2013 год имеет



ярко выраженный антикризисный характер. В условиях падения прогнозируемых доходов бюджета более чем на четверть, по сравнению с 2012 годом, планируемые расходы будут сохранены на уровне не ниже расходов прошлого года, что само по себе является важнейшей антикризисной мерой. При этом решения о сокращении значительного объема текущих расходов, носящих необязательный характер, дают возможность реализации дополнительных антикризисных мер, а также реализации в полном объеме тех обязательств бюджета, которые позволят обеспечить стабильность экономики и развитие социальной сферы.

Глобальный экономический кризис носит системный характер, затрагивает большинство отраслей экономики и социальной сферы в каждой стране, влияет на структуру мировой экономики и принципы международных экономических отношений. Велика вероятность того, что кризис будет продолжительным. Правительство учитывает эти факторы при выработке и реализации антикризисных мер и исходит из необходимости сохранения необходимого объема накопленных финансовых ресурсов для решения, как антикризисных задач, так и задач стратегического развития в последующие годы.

Рассматривая особенности реализации антикризисных мер в субъектах Российской Федерации следует отметить, что на региональном уровне реализуется единая система антикризисных мер, включающая в себя как мероприятия, софинансируемые из федерального бюджета, так и меры, реализуемые субъектами Российской Федерации и органами местного самоуправления самостоятельно.

Основными целями системы антикризисных мер, принимаемых на уровне регионов, являются:

- поддержание сбалансированности региональной бюджетной системы с целью безусловного исполнения обязательств перед гражданами, выплаты заработной платы работникам бюджетной системы, оплаты первоочередных расходов;

- содействие занятости населения, сохранение и создание рабочих мест.

Поддержание сбалансированности бюджетной системы обеспечивается как предоставлением поддержки бюджетам субъектов Российской Федерации средств из федерального бюджета, так и проведением ответственной политики на региональном уровне, включающей в себя:

- оптимизацию бюджетных расходов и реструктуризацию бюджетной сети;

- пересмотр параметров бюджета, в том числе путем отказа от «необязательных» капитальных вложений;

- недопущение роста кредиторской задолженности по первоочередным обязательствам;

- отказ от пополнения доходной базы бюджета субъекта Российской Федерации за счет снижения доходной базы местных бюджетов.

Предоставление поддержки бюджетам субъектов Российской Федерации из федерального бюджета будет осуществляться с учетом:

- реализации принятых Правительством Российской Федерации решений о снижении уровня софинансирования расходных обязательств субъектов Российской Федерации, на которые предоставляются субсидии из федерального бюджета;

- сокращения направлений предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации с одновременным увеличением объемов оставшихся субсидий и

концентрации их на решении 3-4 наиболее важных первоочередных для регионов задач;

- обеспечения компенсации выпадающих доходов консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации путем совершенствования существующего механизма предоставления дотаций на поддержку, мер по обеспечению сбалансированности бюджетов субъектов Российской Федерации, а также предоставления бюджетных кредитов на основе формализованной методики. В настоящее время на эти цели в федеральном бюджете предусмотрено 300 млрд. рублей.

По мнению большинства экономистов-аналитиков, важнейшими направлениями антикризисной политики региональных властей должны стать реализация программ содействия занятости населения, мер социальной поддержки безработных граждан, а также поддержка реального сектора экономики (создание благоприятных условий для привлечения инвестиций, организация системы взаимодействия с инвесторами по реализации приоритетных проектов, поддержку агропромышленного, строительного комплексов, содействие развитию малого и среднего предпринимательства, поддержку предприятий регионального значения и т.д.).

Субсидии из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию программ содействия занятости населения и по социальной поддержке безработных граждан направляются на проведение следующих мероприятий:

- опережающее профессиональное обучение работников в случае угрозы массового увольнения (установление неполного рабочего времени, временная приостановка работ, предоставление

отпусков без сохранения заработной платы, мероприятия по высвобождению работников);

- организация общественных работ, временного трудоустройства, стажировки в целях приобретения опыта работы безработных граждан, граждан, ищущих работу, включая выпускников образовательных учреждений, а также работников в случае угрозы массового увольнения;

- оказание адресной поддержки гражданам, включая организацию их переезда в другую местность для замещения рабочих мест, в том числе создаваемых в рамках реализации федеральных целевых программ и инвестиционных проектов;

- содействие развитию малого предпринимательства и самозанятости безработных граждан.

Программы будут гармонизированы с мероприятиями, осуществляемыми субъектами Российской Федерации за счет субвенций из федерального бюджета в рамках реализации делегированных полномочий.

Также будет оказываться дополнительная поддержка субъектам Российской Федерации, у которых наиболее остро выражены кризисные явления на региональных рынках труда, в том числе через формирование резервов в рамках общего объема субсидий, предоставляемых бюджетам субъектов Российской Федерации, для его распределения между регионами с учетом состояния региональных рынков труда на софинансирование программ повышения занятости населения.

Такой резерв уже предусмотрен, например, в рамках субсидии на развитие социальной и инженерной инфраструктуры субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. С учетом состояния регионального рынка труда будет осуществлено

распределение субсидий на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства и субсидий на строительство и модернизацию автомобильных дорог общего пользования.

В рамках государственной поддержки реального сектора экономики на региональном уровне в целях сохранения рабочих мест реализуются следующие меры:

- субсидирование процентной ставки по кредитам предприятий реального сектора экономики (данная мера предусмотрена в 69 регионах);

- предоставление государственных гарантий предприятиям реального сектора экономики (данная мера предусмотрена в 57 регионах).

Одновременно с этим, субъекты Российской Федерации должны предусмотреть мероприятия, направленные на минимизацию административных процедур, сопровождающих предоставление указанных мер поддержки.

Представляется также крайне важной организация на региональном уровне системы взаимодействия по реализации приоритетных инвестиционных проектов, которая должна включать как организацию взаимодействия власти, бизнеса и общественных организаций, так и интеграцию финансовых ресурсов бюджетов всех уровней, средств государственных корпораций, средств частных инвесторов, привлечения заемных ресурсов.

Мероприятия по поддержке агропромышленного комплекса, реализующиеся в подавляющем большинстве субъектов Российской Федерации, как правило, предусматривают предоставление субсидий на осуществление государственной поддержки по основным направлениям сельскохозяйственного производства, а также на возмещение сельскохозяйственным товаропроизводителям,

крестьянским (фермерским) хозяйствам, организациям агропромышленного комплекса и организациям потребительской кооперации части затрат на уплату процентов по кредитам и займам.

В части оказания государственной поддержки предприятиям малого и среднего бизнеса:

- в большинстве субъектов Российской Федерации предпринимаются меры по обеспечению условий для выкупа субъектами малого предпринимательства арендуемых ими помещений;

- регионы пользуются предоставленными налоговыми возможностями по поддержке малого и среднего предпринимательства. Тридцать шесть регионов приняли решение о снижении дифференцированных ставок, в 27 регионах соответствующие проекты нормативных правовых актов находятся на различных стадиях рассмотрения;

- практически все субъекты Российской Федерации заявили о своем участии в федеральной программе оказания государственной поддержки малому и среднему предпринимательству, реализуемой Минэкономразвития России.

Поддержка строительного комплекса осуществляется путем предоставления регионам средств Фонда содействия реформированию ЖКХ на переселение граждан из аварийного жилого фонда.

Всего в настоящее время в программах Фонда содействия реформированию ЖКХ участвуют 79 субъектов Российской Федерации. Реализация региональных адресных программ, финансируемых с участием средств Фонда, обеспечивает занятость 1,5 миллиона человек.

Усилия по поддержке реального сектора экономики будут сосредоточены в первую очередь на поддержке градообразующих предприятий и организаций.

Правительство Саратовской области совместно с органами исполнительной власти разработало Комплексную программу антикризисных мер. Главной целью программы является стимулирование реального сектора экономики. Региональная антикризисная программа - итог эффективной работы исполнительной и законодательной власти всех уровней. Необходимо отметить, что это не догма, а масштабный план действий, компоненты которого могут корректироваться в зависимости от изменений экономических и социальных условий. Уверенность в этом придает тот факт, что меры, принятые на региональном уровне, напрямую состыковываются с федеральной антикризисной программой. Государственная и региональная программы сочетаются по всем основным направлениям.

Так, в условиях развития кризисных явлений в экономике в целом в 2013 году ведется работа по расширению перечня мероприятий областной целевой программы «Развитие малого и среднего предпринимательства в Саратовской области» путем включения следующих видов поддержки:

- предоставление грантов жителям области на создание собственного дела (безработным гражданам, работникам, находящимся под угрозой увольнения, молодежи);

- компенсация процентной ставки по банковским кредитам и лизинговым платежам как на приобретение основных средств, так и на пополнение оборотных средств малых и средних предприятий;

- поддержка микрофинансовых организаций (в целях обеспечения малого бизнеса оборотными средствами путем предоставления краткосрочных микрозаймов);

- обучение и переобучение граждан по образовательной программе «Как начать свое дело», основам бухучета, налогообложения, маркетинга, менеджмента, правовым вопросам, основам бизнес-планирования.

По данным мероприятиям направлены конкурсные заявки для участия в конкурсе среди субъектов РФ на предоставление федеральных субсидий на государственную поддержку малого предпринимательства.

Кроме того, совместно с комитетом по управлению имуществом области рассматривается возможность формирования перечня государственного и муниципального имущества, сдаваемого в аренду субъектам малого предпринимательства и организациям, являющимся инфраструктурой поддержки малых предприятий по льготным ставкам.

Следует отметить, что для принятия своевременных и эффективных решений по смягчению воздействия усиливающегося мирового финансового кризиса на экономику и социальную сферу страны необходим как оперативный анализ, так и оперативная оценка его проявления в секторах экономики и регионах.

По официальным данным Аналитического центра при Правительстве РФ и результатам опроса региональных экспертов можно сделать следующие выводы относительно начальных проявлений мирового экономического кризиса в России: мировой финансовый кризис негативно сказался в ноябре 2008 года практически на всех регионах страны. При этом сильнее были затронуты промышленное производство и строительный сектор



большинства регионов страны; в меньшей степени – торговля, транспорт и сфера услуг;

Пострадали от кризиса в наибольшей степени в целом регионы с высоким уровнем развития промышленности, а также регионы, бюджет которых формировался без участия дотаций из федерального бюджета;

Максимальное количество негативных оценок относительно текущей ситуации и прогноза на ближайшую перспективу получено от экспертов из регионов Урала и Сибири, где сосредоточены основные нефтегазовые месторождения страны, а также крупные металлургические предприятия. Это свидетельствует о высокой оцутимости сырьевого сектора российской экономики к ситуации на мировом финансовом рынке;

Результаты опроса, по мнению Аналитического центра при Правительстве РФ, указывают на необходимость разработки наряду с принятым федеральными властями и Центральным Банком России комплексом мер, обеспечивающих смягчение отрицательного воздействия мирового финансового кризиса на социально-экономическое развитие страны, также мер регионального характера. В организационном плане это требует разработки антикризисных программ развития регионов с выделением краткосрочных и долгосрочных мероприятий. Поэтому в комплекс мер, необходимых для смягчения финансового кризиса в регионах могут быть включены следующие элементы государственного финансового стимулирования инвестиционной деятельности:

осуществление мер по поддержке занятости в регионах за счет проведения инвестиций в реальный сектор экономики;

формирование региональных заказов на продукцию и услуги предприятий и организаций и совершенствование в целом эффективного взаимодействия региональных властей и бизнеса;

поддержка жилищного строительства и реализации инвестиционных проектов в строительстве; реализация мер по созданию новых рабочих мест, в том числе с использованием инноваций;

активное участие в реализации федеральных государственных социально-экономических программ;

организация контроля в регионах финансовых потоков, направленных на поддержку как финансовых институтов, так и реального сектора, а также сферы услуг и населения;

соучастие регионального бюджета в мероприятиях по оказанию помощи ЖКХ;

приостановление менее эффективных региональных инвестиционных программ;

совершенствование системы стимулирования качества производимой продукции в регионах и импортозамещения;

осуществление мер по гарантированию возврата средств региональным финансовым институтам, кредитующим реальный сектор экономики;

выкуп ипотечных кредитов у банков;

адресная финансовая поддержка наиболее значимых для региона предприятий, в том числе градообразующих, которые не могут реализовать свою продукцию;

упрощение регионального налогообложения малого бизнеса;

разработка и внедрение прогрессивных форм взаимодействия малого и крупного бизнеса;

развитие инфраструктуры регионального рынка и производственной кооперации;

улучшение межрегиональных взаимодействий в софинансировании инвестиционных программ.

Таким образом, в качестве выводов можно отметить следующие:

1. В условиях мирового экономического кризиса возникает объективная необходимость в разработке приоритетных направлений развития экономики народного хозяйства и социального сектора. При этом система антикризисных мер регионального правительства должна строиться в рамках общегосударственных социально-экономических программ стратегического развития.

2. В рамках совершенствования деятельности региональных органов государственного управления особое внимание следует уделять комплексу мер, направленному на сглаживание негативных последствий финансового кризиса за счет различных элементов государственного финансового стимулирования инвестиционной деятельности.

#### Литература

1. Финансовая политика России: учеб. пособие /под ред. Р.А.Набиева, Г.А. Тактарова, Р.К. Арыкбаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2008. - 400 с.

2. Грязнова А.Г. Финансы. Учебник.-2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2010.

3. Ковалева Т.М., Дьяконова М.Л., Кузьменко Т.Н. Финансы и кредит: учебник / Дьяконова М.Л., Кузьменко Т.Н. и др.; под ред. Т.М.Ковалевой. – 5-е изд., доп. – М.: КНОРУС, 2008.

## **СПЕЦИФИКА ВНЕШНИХ СТЕЙХОЛДЕРОВ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ**

Известно, что теория стейхоодеров (теория заинтересованных сторон) появилась вначале 70-х г.г. в Англии в ответ на появление крупных корпораций. Не исключением стала и Россия, где в 90-х годах XX века появились первые крупные корпорации, которые по мере развития рынка становятся зависимы от интересов широкого множества заинтересованных сторон.

В условиях зависимости от интересов стейкхолдеров российские корпорации при формировании стратегии своего развития осознают необходимость учитывать интересы всех стейкхолдеров.

Появление теории стейкхолдеров связано с выходом работы Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон».<sup>1</sup> В данной работе Э. Фримен выдвинул идею о представлении фирмы и ее внешнего и внутреннего окружения как набора заинтересованных в ее деятельности сторон, интересы и требования которых должны приниматься во внимание и удовлетворяться менеджерами фирмы. Данная идея до сих пор является базовой при определении и анализе стейкхолдеров конкретной корпорации.

Российские корпорации имеют широкий круг внешних стейкхолдеров, к которым можно отнести средства массовой информации, государство в лице властных органов, общественные организации, структуры гражданского сообщества, инвесторы, местные сообщества и потребители.

---

<sup>1</sup> Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston, 1984, p.46.

Между внешними стейкхолдерами существуют определенные отношения, которые зачастую не носят кооперативный характер, а имеют конкурентный характер, что связано с противоречивостью их интересов.

У внешних стейкхолдеров российских корпораций имеется целый набор средств, с помощью которых они воздействуют на них. Причем выбор того или иного средства зависит от того, каковы интересы стейкхолдеров и какими инструментами они располагают.

Таким образом, внешних стейкхолдеров российских корпораций можно разделить на слабых, которые воздействуют только на тактику корпорации или ее стратегии в отдельных областях (СМИ, общественные организации, структуры гражданского общества, местные сообщества и не ключевые потребители); и сильных (могущественных), мнение которых корпорации приходится учитывать при разработке глобальной стратегии (государство, инвесторы).

Сильные внешние стейкхолдеры российских корпораций могут:

а) захотеть участвовать в разработке стратегии для внесения своего сильного интереса;

б) решить не вмешиваться, посчитав, что действия корпорации в данный момент времени не важны для них;

в) могут сильно повлиять на стратегию, чтобы следить за учетом своих интересов.

Опираясь на мнение одного из исследователей теории стейкхолдеров Г. Эллисона определим, что сила внешних стейкхолдеров российских корпораций зависит от сочетания следующих факторов:

- власть, которую они демонстрируют;
- желание донести свои мнения и интересы;
- политики, которой они придерживаются, пытаясь воздействовать на ключевых лиц принимающих решения в корпорациях.

Г. Минцберг считает, что общество является одним из сильнейших внешних стейкхолдеров, причем под обществом он понимает государство, потребителей и рабочих.<sup>2</sup> В России такая трактовка не совсем уместна, так как государство, потребителей и рабочих следует рассматривать по отдельности из-за несовпадения их интересов и степени влияния на деятельность корпорации.

Кроме того, среди внешних стейкхолдеров наибольшим могуществом обладает государство, которое не всегда борется за интересы потребителей и рабочих.

Российское государство в лице федеральных, региональных и местных органов власти может влиять на деятельность корпораций следующим образом, причем иногда данное влияние скрыто под благими целями и задачами, решение которых выгодно общественности:

- государство может достаточно грубо навязать свое мнение и видение стратегии корпорации, пытаясь навязать ей различные социальные обязательства;
- государство может захотеть, чтобы корпорация считалась с ним, особенно в периоды разработки стратегии. Тем самым появляются корпорации с высокой долей участия государства как мажоритарного акционера, проникающей в структуру корпорации, ответственной за принятие стратегических решений;
- государство может влиять на корпорацию путем разработки и реализации выгодных корпорации или государству законопроектов, законов или нормативных актов;
- Органы власти могут спровоцировать общественные кампании, склоняющие корпорацию к принятию того или иного решения, оказывая при этом «психологическое» давление. Например, ликвидация в черте города

---

<sup>2</sup> Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners // Free press: N.Y. – 1994. – P. 221-321.

вредного производства может быть начата по инициативе городской власти, которая подключит к этому процессу общественные экологические организации, хотя изначальный интерес у власти был не в пользу улучшения экологической обстановки в городе, а иной известный только ей;

- государство может игнорировать отдельные корпорации;
- государство может не вмешиваться в деятельность отдельных корпораций, даже если она негативно влияет на общественность;
- государство может считать деятельность корпорации «очень важной» и «значимой», обеспечивая ей послабления (снижении налогового бремени, льготы, кредиты);
- государство может возложить на корпорацию различные общественные обязанности, видя в ней «ответственную и добросовестную структуру».

Для определения значимости внешних стейкхолдеров можно использовать модель Митчелла, с помощью которой можно получить количественные оценки сравнительной важности заинтересованных сторон.<sup>3</sup>

В рамках модели Митчелла каждый внешний стейкхолдер российских корпораций характеризуется следующими свойствами: «власть», «законность» и «срочность требований». Данными атрибутами внешние стейкхолдеры обладают не постоянно, теряют и приобретают их с течением времени. Классы внешних стейкхолдеров можно определить через обладание одним, двумя или тремя атрибутами. Если, например, инвестор обладает одним атрибутом, то он является латентным, если двумя – ожидающий, тремя – категорический.

---

<sup>3</sup> Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts // *Academy of Management Review*. – 1997. – Vol. 22. - № 4. – P. 853 – 886.

Самым влиятельным внешним стейкхолдером российских корпораций является государство, обладающее одновременно тремя атрибутами. С обладанием данных атрибутов связан ответ на вопрос как государство добивается реализации своих интересов путем оказания влияния (стратегия поведения), нападения (стратегия влияния) и защиты (стратегия ответа).

Государство как влиятельный стейкхолдер поставляет корпорации необходимые ресурсы, потому что дельность корпорации позволяет удовлетворять запросы и потребности властей. Удовлетворение запросов государства в лице органов власти различного уровня есть не что иное, как получение от корпорации ресурсов. Таким образом, отношения между корпорацией и органами власти выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждый из них стремится создать собственную ресурсную базу, которая наилучшим образом соответствовала бы их целям. В результате корпорация получает определенные конкурентные преимущества, обеспечивающие ей долгосрочную конкурентоспособность и уровень прибыли выше среднего, что дает возможность корпорации функционировать непрерывно и неограниченно. Примером подобной корпорации в России является ОАО «Газпром».

Крупные корпорации обладают большими собственными ресурсами для реализации своих целей в отношениях с региональными и городскими властями. Поэтому значительная часть корпораций пытается выстроить свои отношения с региональными и городскими властями на системной основе и на индивидуальных отношениях между собственниками и/или менеджерами корпораций и отдельными чиновниками. Возникающие отношения очень часто приобретают коррупционный характер – корпорация получает индивидуальные выгоды или послабления в обмен на денежное вознаграждение чиновников. Однако такие отношения не могут дать стабильную основу для развития



бизнеса, особенно если корпорация видит перспективы расширения своего бизнеса, а такое расширение в значительной степени зависит от факторов, определяемых представителями региональных или городских властей.

За последние годы в ряде регионов произошли крупные коррупционные скандалы, участниками которых стали высокопоставленные чиновники. Очевидно, что если чиновник замешан в коррупционном скандале, а также в силу других причин разрешения, выданные им компаниям с нарушением действующего законодательства или процедур, и предоставленные иные выгоды могут быть аннулированы, и компания понесет значительные убытки.

Крупным корпорациям, имеющие планы стратегического развития целесообразно выработать и реализовывать отношения с региональными и городскими властями на более прочной системной основе, а не на основе получения выгод в индивидуальном порядке от одного или нескольких сотрудников этих органов власти, пусть даже и достаточно высокопоставленных.

Для развития системных отношений с органами власти корпорации могут использовать следующие ресурсы:

Во-первых, активное участие своих представителей в федеральных и региональных отделениях деловых объединений, таких, к примеру, как торгово-промышленные палаты, отделения Российского союза промышленников и предпринимателей, Деловой России;

Во-вторых, взаимодействие с федеральными и региональными отделениями политических партий, в особенности в ходе компаний по избранию федеральных и региональных органов законодательной власти.

В-третьих, использование влиятельных деловых партнеров и особенно инвесторов из числа международных финансовых организаций (ЕБРР, МФК), фондов прямых инвестиций.

В-четвертых, активное использование средств массовой информации.

В заключение данной статьи отметим, что практическим инструментом, который может помочь корпорации в оценке ее отношений с внешними заинтересованными группами и развитии регулярных отношений с ними, может служить нижеследующая таблица (табл..1).

**Таблица оценки эффективности политики корпорации по развитию отношений с внешними заинтересованными группами**

<b>Заинтересованная группа</b>	<b>Цели корпорации в отношении стейкхолдеров</b>	<b>Ресурсы, выделенные корпорацией на реализацию целей в отношении стейкхолдеров</b>	<b>Конкретные шаги, которые необходимо предпринять</b>	<b>Результаты достижения поставленных целей в отношении стейкхолдеров</b>	<b>Выводы</b>
Федеральные, региональные и городские (муниципальные) власти					
Деловые объединения					
Местное сообщество					

## **РОЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ**

Менеджмент решения конфликтов отличается многогранностью, спектр действий очень разнообразен. Урегулирование конфликтов требует от руководителя много времени и нервных затрат. Любой спор возникает по причине неудовлетворенности и всегда затрагивает личные качества человека, вызывая эмоции. Деловой конфликт всегда можно обсудить и решить, погасить личностный очень трудно. Человек редко соглашается, когда говорят о его отрицательных чертах, поэтому такой конфликт будет возникать снова и снова.

Из всех способов преодоления противоборства сторон переговоры между ними являются наиболее эффективными. Переговоры относятся к специально подготовленным, регламентированным беседам. Выделяют две главные цели переговоров:

- разрешение конфликтов, споров;
- организация сотрудничества.

В обстоятельствах конфликта задача переговоров заключается в делении пирога на части и их распределении, а в ситуации сотрудничества - в создании нового пирога.

Выделяют следующие типы решений в переговорах:

1. компромисс;
2. нахождение принципиально нового решения;
3. нахождение асимметричного решения.

Поиск компромисса осуществляется в области жизненно важных интересов, которые одновременно являются

взаимоисключающими. Важным условием является готовность сторон к удовлетворению лишь части интересов. Один из основных вопросов, который должен быть решен при ведении переговоров, - это вопрос о критериях, определяющих законность тех или иных требований или уступок. Если имеется общепризнанный критерий, то время на ведение переговоров резко уменьшается.

Нахождение принципиально нового решения способно снять имеющиеся противоречия. Это возможно только при детальном изучении потребностей, интересов, ценностей. Например, две сестры спорят, как разделить один апельсин. При этом каждая хочет получить его большую часть. Решают разделить его пополам. Решение кажется справедливым, однако оказалось, что одной сестре апельсин нужен для еды, а другой нужна от него лишь цедра (кожура) для того, чтобы испечь пирог.

Поиск принципиально нового решения, прежде всего, связан с творческим подходом к проблеме, со способностью рассмотреть проблему шире первоначально заданных позиций, и тогда от противоборствующих сторон вообще может не потребоваться уступок.

Если стороны не находят "серединного" решения, они могут перейти к асимметричному решению. В этой ситуации уступки одной стороны значительно превышают уступки другой стороны. Степень асимметричности может быть различной, почти до полного игнорирования интересов одной из сторон (стиль поведения в конфликтной ситуации принуждение и приспособление).

Весьма важной считается сама подготовка переговоров. В нее входит сбор сведений о партнере по переговорам, его личностных характеристик, вероятных аргументов. При проведении переговоров рекомендуется применять следующие правила:

- 1) признавать права друг друга;
- 2) выслушать партнера не перебивая;
- 3) демонстрировать понимание точки зрения партнера;
- 4) выяснить, как партнер воспринимает конфликт;
- 5) четко формулировать предмет обсуждения;
- 6) констатировать общие точки зрения;
- 7) спокойно выяснить, «то вас разъединяет»;
- 8) после этого снова обрисовать содержание конфликта;
- 9) искать общее решение;
- 10) принять общее «коммюнике», отметив согласие и оставшиеся расхождения .

Переговоры становятся более успешными по мере укрепления доверия между их участниками.

В исследованиях, посвященных переговорному процессу, особое внимание уделяется воздействию на оппонента и использованию при этом различного рода приемов. Кратко остановимся на характеристике основных тактических приемов, применяемых в рамках той или иной стратегии ведения переговоров.

#### I. Тактические приемы при позиционном торге:

1 “Завышение требований”. Суть его состоит в том, что оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если первоначальное требование чрезмерно завышено, то оно будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.

2 “Расстановка ложных акцентов в собственной позиции”. Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю

заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рола действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.

3 “Выжидание” используется для того, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

4 “Салями” выражается в предоставлении информации оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

5 “Палочные доводы” используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: “Вы понимаете, на что покушаетесь?!”.

6 “Преднамеренный обман” используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой: искажение информации; сообщение заведомо ложной информации; отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам; отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

7 “Выдвижение требований по возрастающей”. Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.

8 “Выдвижение требований в последнюю минуту”. Используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

9 “Двойное толкование” заключается в том, что при выработке итогового документа одна из сторон “закладывает” в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

10 “Оказание давления на оппонента” используется с целью Добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Он может реализовываться через: указание на возможность прекращения переговоров; демонстрацию силы; предъявление ультиматума; предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

II. Тактические приемы при ведении переговоров на основе интересов

Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

1 “Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов”. Суть этого приема заключается в том, чтобы начинать обсуждение с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия. А затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

2 “Разделение проблемы на отдельные составляющие” состоит в том, чтобы не пытаться сразу решить всю проблему, а,

выделив в ней отдельные аспекты, постепенно достигать взаимного согласия.

3 “Вынесение спорных вопросов “за скобки” используется в том случае, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Прием заключается в следующем: спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

4 “Один режет, другой выбирает”. Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (пирог, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому— выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.

5 “Подчеркивание общности”. Прием состоит в том, чтобы указать на те аспекты, которые объединяют оппонентов: заинтересованность в положительном результате переговоров; взаимозависимость оппонентов; стремление избежать дальнейших материальных и моральных потерь; наличие длительных отношений между сторонами до возникновения конфликта.

### III. Тактические приемы, носящие двойственный характер

Можно выделить и третью группу приемов, которые сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются.

1 “Опережение возражений”. Прием сводится к тому, что участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов “на ходу”. При стремлении вести переговоры



на основе интересов метод сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента.

2 “Экономия аргументов” заключается в том, что все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им “придержать” часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе интересов имеет место другой вариант данного приема. “Экономия аргументов” облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

3 “Возвращение к дискуссии”. Прием сводится к тому, что вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс и избежать принятия соглашения. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным.

4 “Пакетирование”. Заключается в том, что несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде “пакета”). “Пакет” в рамках торга включает как привлекательные, так и малопривлекательные для оппонента предложения. Такую “пакетную сделку” называют “продажей в нагрузку”. Сторона, предлагающая “пакет”, исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках переговоров на основе интересов этот прием имеет другой смысл. Здесь “пакет” ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.

5 “Блоковая тактика”. Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием “блоковой тактики” используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

6 “Уход” (тактика избегания) может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью;

- не дать оппоненту точной информации;
- не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана;
- отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;
- затянуть переговоры .

Участники переговоров на основе интересов используют “уход” в тех случаях, когда необходимо: 1) обдумать предложение: 2) согласовать вопрос с другими лицами.

Характеристика тактических приемов, используемых на различных этапах ведения переговоров, позволяет обратить внимание на важный аспект, отличающий одни приемы от других. Этот критерий – цель, ради достижения которой используется тот или иной прием. И эти цели заключаются:

- 1) в желании облегчить достижение взаимовыгодного результата,
- 2) в стремлении к одностороннему выигрышу.

Современное искусство ведения переговоров требует не только автоматического выполнения четких правил поведения, ставших общепринятыми нормами этикета, но и ряда особых умений и навыков, касающихся более серьезных аспектов дела. Так, специалисты указывают, что для достижения успеха в переговорах принципиально важно:

- тщательно готовиться;
- определять свои цели и пределы, в которых можно действовать;
- контролировать свои эмоции;
- внимательно слушать оппонента;
- ясно излагать свои мысли.

Успешный переговорщик должен обладать рядом личностных свойств, помогающих ему справиться с трудными ситуациями и реализовать поставленные задачи:

- 1) быстро схватывает суть проблемы,
- 2) привлекателен,
- 3) хорошо работает в команде,
- 4) реалистично оценивает положение дел,
- 5) находчив,
- 6) хорошо информирован,
- 7) обладает даром убеждения.

Сдержанность и осторожность являются одними из главных достоинств дипломатов и переговорщиков. В ходе переговоров, как правило, не следует показывать свои истинные чувства и нужно контролировать свое поведение, чтобы умело воздействовать на чувства партнера.

Взаимоуважение и естественность создают наилучшую основу для сотрудничества, партнерства, когда оно необходимо.

Опытные переговорщики часто с успехом используют для налаживания контакта положительные высказывания в отношении партнера. Но, чтобы этот прием работал эффективно, важно учитывать различия между обратной связью, комплиментом и критикой. Положительная обратная связь улучшает контакт и обеспечивает более благоприятные условия для успешного прохождения стадии приема и передачи информации. А комплимент, похвала, так же как и критика, нередко выводят партнера из эмоционального равновесия и затрудняют эффективное слушание и рациональное отношение к проблеме. Положительная обратная связь — это одобрительное высказывание по поводу реально наблюдаемого явления или поступка, касающееся именно того, что сделал партнер. Оно конкретно и имеет прямое отношение к данной ситуации. В отличие от положительной обратной связи, похвала — это общее оценочное суждение, навешивающее ярлык. Она часто оценивает не поступок, а саму личность партнера. По этим причинам похвала нередко воспринимается как пустые слова и не вызывает доверия. Успешное налаживание контакта в начале переговоров позволяет лучше провести их центральную стадию — обсуждение предмета переговоров. Это обсуждение предполагает прием и передачу информации.

Принятие решения является важным этапом ведения переговоров. Для того чтобы решение действительно впоследствии выполнялось всеми участниками переговоров, важно, чтобы каждый из них чувствовал, что это его собственное решение. Для этого необходимо, чтобы стороны ощущали равное право на высказывание и обсуждение вариантов, внимание и уважение к своему мнению, отсутствие давления на них.

*Герчикова Елена Зиновьевна*

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга*

## **МЕТОД ВРЕМЕННЫХ ПАРТНЕРСКИХ ПАКЕТНЫХ ПРОГРАММ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ**

На практике накопилось огромное количество примеров различных объединений организаций, самыми распространенными являются слияния и поглощения. И дело, как раз, не в неуспехе деятельности компании, наоборот, если компания занимает устойчивое положение на рынке, имеет хорошие перспективы развития, но ей требуется усилить свои позиции для достижения конкурентных преимуществ в данной отрасли, то, используя механизм слияния и поглощения, она может достичь своей цели, объединяясь или приобретая компании того же сегмента рынка. Создание корпоративных объединений позволяет объединившимся структурам повысить конкурентоспособность как своего конечного продукта, так и бизнеса в целом. Рассмотрим способы объединения организаций и мотивы, движущие компаниями.

Корпорация представляет собой организацию или союз организаций, созданных для защиты интересов и привилегий ее участников и образующих самостоятельное юридическое лицо. Как правило, корпорация состоит из материнской организации и дочерних предприятий, имеющих разный юридический статус и разные способы управления.

Создание корпоративных объединений позволяет объединившимся структурам повысить конкурентоспособность как своего конечного продукта, так и бизнеса в целом.

Трансформация как организационно-экономическое преобразование организаций, при котором меняется состав юридических лиц, участвующих в преобразовании, является неотъемлемой составляющей развития организаций.

Основные виды трансформации предусмотрены ст. 57 ГК РФ: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. Исходя из практики бизнеса можно назвать еще один вид трансформации — поглощение.

Слияние и поглощение представляют собой процедуры смены собственника или изменения структуры собственности организации, являясь конечным звеном в системе мер по ее реструктуризации. Цель слияния и поглощения заключается в увеличении благосостояния акционеров и достижении конкурентных преимуществ на рынке.

Слияние и поглощение — одни из основных методов реализации трансформационных стратегий. Если компания занимает устойчивое положение на рынке, имеет хорошие перспективы развития, но ей требуется усилить свои позиции для достижения конкурентных преимуществ в данной отрасли, то, используя механизм слияния и поглощения, она может достичь своей цели, объединяясь или приобретая компании того же сегмента рынка.

Часто корпорации могут осуществлять слияние и поглощение компаниями из других сегментов рынка для снижения риска своей деятельности, расширения сферы своего присутствия.

Если корпорация пересматривает свои позиции на рынке, находит новые приоритеты, выделяет для себя основные направления деятельности, освобождаясь от неосновных проблемных направлений, а также если корпорация испытывает недостаток в финансах, то она может эффективно использовать механизм слияния

для продажи или выделения отдельных подразделений, дочерних предприятий.

Различают слияние горизонтальное, вертикальное, родовое, конгломеративное, а также национальное и транснациональное, дружественное и враждебное, корпоративные альянсы, производственное, финансовое слияние и т.д.

Попытки понять мотивы, движущие компаниями, активно использующими в своей деятельности стратегию слияния и поглощения, привели к определению трех основных теорий, объясняющих слияние: синергетическая теория, теория агентских издержек свободных потоков денежных средств и «теория гордыни», основное содержание которых кратко изложено ниже.

1. Теория агентских издержек: менеджеры не всегда действуют в интересах акционеров; менеджеры ориентированы на рост корпорации; рост корпорации увеличивает власть менеджеров.

2. Синергетическая теория:

- операционные синергии: экономия операционных издержек (эффект агломерации); экономия на НИОКР; эффект комбинирования взаимодополняющих ресурсов; увеличение размеров рыночной ниши корпорации.

- финансовые синергии: создание налоговых щитов (уход от налогообложения); возможность покупки компании по цене ниже балансовой; диверсификация.

3. «Теория гордыни» : слияние как результат индивидуального решения менеджеров корпорации-покупателя; менеджеры считают, что именно их оценка стоимости верна, а рыночная оценка стоимости корпорации-цели не полностью отражает потенциал ее развития.

Специалисты в области теории управления корпорациями рекомендуют при слиянии и поглощении компаний учитывать следующие факторы:

1. Состояние внешней окружающей среды:

- законодательство;
- налогообложение до и после слияния (налоговые льготы, изменение налогооблагаемой базы и пр.);
- политическое положение (стабильность, приемлемость для организации бизнеса и механизм взаимодействия бизнеса и органов государственной власти);
- уровень конкуренции и антимонопольное законодательство;
- отраслевые факторы.

2. Уровень организации и управления:

- качество и динамичность (гибкость) системы управления;
- рыночная позиция поглощаемой (поглощающей) организации;
- состояние ресурсов производства, наличие технологических линий, технический уровень производства, обеспеченность трудовыми ресурсами и трудовые отношения.

3. Финансовое состояние:

- уровень рентабельности продаж и капитала;
- темп роста и норма прибыли;
- страховые гарантии на активы организации.

Источниками получения экономического эффекта от слияния и поглощения являются:

- экономия на масштабах производства (технологическая экономия);



- экономия на масштабах сферы деятельности (экономия на разнообразии производимой продукции и рынков сбыта);
- экономия на транзакционных издержках (экономия на сделках, операциях, контрактах, договорах);
- конкурентные преимущества на рынках (экономия от координации рыночного поведения объединяемых организаций, внутрифирменного и межстранового перераспределения ресурсов, регулирования цен товаров).<sup>[1]</sup>

Но даже механизмы слияния и поглощения зачастую несут только сложности для руководителей в трансформации всей организации, ее административных подсистем и могут не привести к должному результату. Успешные ранее компании теряют прежних клиентов и не могут восстановить прежних позиций неправильно выбрав объект слияния или неверно построив политику новой компании.

Именно поэтому большое внимание сегодня уделяется различным формам партнерства организаций.

Партнерство - это добровольное соглашение о сотрудничестве между двумя или более сторонами, в котором все участники договариваются работать вместе для достижения общей цели или выполнения определенной задачи и разделять риски, ответственность, ресурсы, правомочность и прибыль.

Также, партнерство это неакционированное совместное предприятие нескольких физических и/или юридических лиц, каждое из которых является его пайщиком и принимает непосредственное участие в его деятельности. Партнерство организуется на основе договора:

- регулирующего права и обязанности пайщиков;
- порядок возмещения общих расходов и распределения прибыли;

- сроки действия;
- условия прекращения деятельности;
- форму солидарной ответственности.

Продуктивные партнерства являются основой успеха. Партнерства – это то, что дает возможность многим компаниям реализовывать непрерывное совершенствование. Работая совместно с другими, вы сможете направить свои ресурсы и способности на осуществление проектов, наиболее для вас важных.

Прежде прочные и безусловные барьеры между компаниями приобретают проницаемость. "Иконоборчество и творчество - сегодня ключи к успеху, - пишет Марк Стивенс. "На протяжении поколений компании сооружали рвы с водой между собой и своими конкурентами. Сегодня наиболее успешные компании строят мосты. И это только начало".

Все чаще корпоративные лидеры должны усваивать, применять и гармонично сочетать то, что представляется противоречивыми политическими подходами, например, создание совместных предприятий с конкурентами. В современном новом мире при возрастающем давлении конкуренции все труднее стать лидером и остаться на вершине, поэтому конкурент на одном рынке может стать союзником на другом. Поглощения и слияния с конкурентами также стали общепринятой практикой. "Все чаще и чаще те лидерами и образцами для подражания будут становиться те, кто способны разобраться в этих правилах, подойти к ним критически и переписать с целью достижения успеха своих компаний, областей деятельности и отраслей".<sup>[2]</sup>

В новой экономике, стратегические союзы дают возможность бизнесу обрести конкурентное преимущество посредством доступа к

ресурсам партнера, включая рынки, технологии, капитал и работников.

Совместная работа с другой фирмой предоставляет дополнительные ресурсы и возможности, позволяя участникам расти и расширяться быстрее и эффективнее. Компании с особо высокими темпами роста в большой степени полагаются на союзы в вопросах наращивания своих технических и производственных мощностей. Они экономят время и повышают продуктивность, притом что не приходится все начинать с нуля. Тем самым они разгружают себя, чтобы сконцентрировать усилия на инновациях и профильном бизнесе

Совместные предприятия предусматривают разделение двумя или более партнерами рисков и доходов от предприятия (проекта), который находится в их совместном владении и управлении. Существуют серьезные деловые и финансовые причины создавать совместные предприятия с компанией, располагающей необходимыми дополнительными ресурсами, опытом или активами, такими как каналы сбыта, технология или финансы.

Новый вид партнерства – «работодатель и работник». Сегодня люди - самый ценный и недостаточно используемый ресурс фирмы. Работники - хранилище знаний и средоточие конкурентного преимущества фирмы. Хорошо обученные и достаточно мотивированные работники насущно необходимы для разработки и реализации стратегии, особенно в сегодняшнем ускоряющемся и усложняющемся мире, где одни только руководители высшего звена больше не могут обеспечить конкурентоспособность фирмы. Успешное партнерство с работниками - согласованный набор соответствующих систем и процессов, отражающий среду бизнеса, стратегию предприятия и систему ценностей организации. Для

каждой организации система ценностей уникальна, но есть основные принципы, общие для всех компаний, которые рассматривают новые партнерские отношения с сотрудниками.

"Партнерские отношения с клиентом - это совместное путешествие с целью создания будущего для обеих сторон, лучшего, чем то, которое могла бы достигнуть каждая сторона в одиночку".<sup>3</sup> Клиент - основа успеха организации. В нынешние беспокойные времена быстрых и хаотичных перемен" нет силы более основательной и стабилизирующей, чем партнерство с клиентами".<sup>3</sup> Создание партнерских отношений с клиентами может помочь организациям сосредоточиться на главном, чтобы принимать правильные решения, использовать возможности и совершать действия, необходимые, чтобы пережить период нестабильности. Партнерские отношения с клиентами - нечто большее, чем "пропускать клиента вперед" или находить взаимно приемлемые решения общих проблем либо добиваться совершенства в каждом случае продажи или оказания услуги. Такого рода партнерство требует также обязательства строить долгосрочные отношения, которые создают синергию знания, надежности и адаптируемости для обеих сторон.[3]

У партнерств существует ряд достоинств: Сопряжение отношений и ответственности – партнерская форма позволяет приблизить реальные отношения и реальную ответственность к существующему положению вещей, конкретизировать корпоративность отношений в коллективе.

Уровень личностных взаимоотношений – достигается более высокое качество взаимоотношений между сотрудниками, более эффективное решение всех возможных конфликтных ситуаций.

Мотивация - обеспечивается более высокая заинтересованность в результатах работы, прозрачность претензий роста и материального поощрения, прозрачность перспектив физических и юридических лиц в совместном бизнесе,

Перспективность – в случае выбора "сложной" формы улучшаются перспективы развития компании, ее надежность, обеспечивается рост, как профессиональный и финансовый, так и организационный, включая менеджмент, маркетинг. В тоже время выбор партнерства должен быть продиктован стратегией и целями бизнеса, иначе последствия могут быть отрицательными.

Международная "понятность" - партнерство более распространена в Западной Европе и США, зарубежные клиенты на персональном уровне всегда предпочитают иметь дело в структуре организации с партнерами. Также партнерства имеют и недостатки:

Законодательная неопределенность – такие понятия, как "партнер", "партнерский договор" отечественное законодательство не предусматривает.

Сложность структуры управления – управленческие решения иногда необходимо строить на неформальных отношениях, структура управления бизнесом не всегда четка и понятна.

Но законодательство постепенно охватывает и эту сферу.

В декабре 2011 года Принят ФЗ "О хозяйственных партнерствах", соответствующие дополнения внесены в Гражданский кодекс. Таким образом государство упорядочивает систему взаимоотношений между участниками инновационной предпринимательской деятельности. Предполагается, что хозяйственное партнерство станет формой юридического лица, которая должна соответствовать требованиям российских и

иностранных инвесторов и мотивировать приток денег в инновационные бизнес-проекты.

Хозяйственное партнерство - коммерческая организация для извлечения прибыли. Этот вид организации не может быть создан путем преобразования какого-либо ранее существовавшего предприятия, допускается только первоначальная регистрация.

При создании хозяйственного партнерства каждый участник обязан внести долю в складочный капитал, пропорционально размеру этой доли партнер впоследствии участвует в управлении делами организации. Количество участников партнерства ограничено – от двух до 50-ти, партнерами могут быть граждане и организации. Состав участников отражается в реестре юридических лиц без указания доли каждого из них. Органами управления партнерства являются собрание участников и единоличный исполнительный орган (генеральный директор, директор, президент), избираемый исключительно из числа партнеров. В обязательном порядке избирается аудитор партнерства.

Законом установлено несколько запретов для новой организационно-правовой формы. Хозяйственные партнерства не вправе: осуществлять эмиссию облигаций или эмиссионных ценных бумаг; размещать рекламу о себе; быть участником другого юридического лица, за исключением союзов и ассоциаций. Позднее будут установлены ограничения на некоторые виды деятельности, которыми не вправе заниматься партнерства, а также нормы достаточности собственных средств.

Однако ряд положений закона может привести к неоднозначным последствиям. Например, законом предусмотрена возможность освобождения хозяйственного партнерства от исполнения обязательств перед кредиторами. Здесь просматриваются

перспективы такой «схемотехники», как использование новой организационно-правовой формы как части механизма ухода от долгов. Также пока что отсутствует регламент одобрения партнерами заключения крупных сделок и сделок с заинтересованностью.

Лица, заинтересованные в применении хозяйственных партнерств, критикуют закон за установленные запреты на размещение рекламы и участие в деятельности других компаний. Противники закона указывают на необходимость ограничения сферы применения партнерств венчурным проектированием и инновационной деятельностью.<sup>[4]</sup>

Новая организационно-правовая форма возможна с 1 июля 2012 г. Российский малый бизнес сталкивается с трудностями заключения договоров и «Трудностями перевода» - очень тяжело на первых порах взвешенно принять решение об участии, если речь не идет напрямую о чистом капиталовложении.

### *Литература:*

1. Юрий Николаевич Лапыгин, доктор экономических наук, профессор, Трансформация организаций. Материалы центра дистанционного образования. Прямой доступ:

[http://www.elitarium.ru/2008/10/03/transformacija\\_organizacijj.html](http://www.elitarium.ru/2008/10/03/transformacija_organizacijj.html)

2. Extreme Management", Mark Stevens, 2001

3. Формирование партнерств. Информационно образовательный портал. Прямой доступ:

[http://it4b.icsti.su/1000ventures%5Ca%5Cbusiness\\_guide%5Cpartnerships\\_main.html](http://it4b.icsti.su/1000ventures%5Ca%5Cbusiness_guide%5Cpartnerships_main.html)

4. Антон Касьянов. Новая форма организации - "хозяйственное партнерство". Электронный ресурс Российский бухгалтер. Прямой доступ:

<http://rosbuh.ru/index.php?page=article&item=3315>

## **ОСОБЕННОСТИ БАНКРОТСТВА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Не секрет, что финансовое положение большинства сельхозпредприятий оставляет желать лучшего. К сожалению, небольшому хозяйству, не занимающемуся переработкой и выпуском продукции в промышленном масштабе, очень трудно находить возможности для повышения своей рентабельности. Иногда даже фермерские хозяйства оказываются на грани банкротства.

Дело о банкротстве сельхозпредприятия, как и любого другого, арбитражный суд возбуждает только в том случае, если есть признаки финансовой несостоятельности предприятия. Эти признаки недавно определены в Саратовской области:

– общая сумма, которую кредиторы потребовали вернуть, составляет не менее 500 000 руб.;

– срок, в который предприятие обязано было выполнить требования кредиторов, просрочен на 6 месяцев.

При продаже имущество должника продается единым лотом, что позволяет продолжить производство. Преимущественное право на приобретение получают соседи - сельскохозяйственные организации. Если они не хотят приобретать имущество, преимущество на приобретение переходит государству.

Признаки финансовой несостоятельности, указанные выше, действуют и в том случае, когда речь идет о банкротстве фермера (главы крестьянского фермерского хозяйства), но с некоторыми оговорками.

До вступления в силу Федерального Закона от 09.07.2002г № 83-ФЗ «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций», по



данным Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации, статистика о масштабах применения в отношении сельскохозяйственных организаций процедур банкротства была следующей. В 2002 году было подано исков о банкротстве 2 551, а после применения с 2003 года этот показатель стал снижаться и к 2012 году (первые 6 месяцев) достиг минимальной величины 205.<sup>4</sup>

Существовал целый комплекс объективных причин для описанного выше процесса. Их анализу посвящены многие научные и прикладные исследования, поэтому в рамках настоящей работы рассмотрение их влияния на процесс массового банкротства сельскохозяйственных организаций не представляется целесообразным.

Гораздо интереснее проанализировать комплекс причин, оказавших не меньшее влияние на процесс массового банкротства сельскохозяйственных предприятий, но при этом носящих более субъективный характер.

До принятия Федерального закона «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций» в действующей редакции ситуация с проведением процедур банкротства в отношении сельскохозяйственных организаций была практически неуправляемой.

Главным инициатором процедур банкротства сельскохозяйственных организаций являлись территориальные органы Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству.

В свою очередь, Федеральная служба действовала на основании обращений территориальных органов (районных инспекций) Министерства Российской Федерации по налогам и сборам.

---

<sup>4</sup> <http://www.agroxxi.ru/arhiv-novostei/analiz-procesa-provedeniya-bankrotstva-selskohozjaistvennyh-organizacii-i-razrabotka-rekomendacii-po-meram-neobhodimym-pri-provedeni-finansovogo-ozdorovlenija-selskohozjaistvennyh-organiz.html> - Сайт посвященный агробизнесу

При этом последние руководствовались внутриведомственными инструкциями, предписывающими применять против организаций, имеющих большие суммы просроченной задолженности по налогам и сборам, самые жесткие меры воздействия, включая взыскание задолженности в судебном порядке, а так же обращения в Арбитражный суд о признании должника банкротом.

Очевидно, при этом инструкции МНС РФ не учитывали особенностей финансово-хозяйственного положения сельскохозяйственных организаций.

Первым шагом к принудительному исполнению обязательств по уплате просроченных платежей по налогам и сборам, по платежам во внебюджетные фонды, было так называемое «закрытие» счетов организаций. Все поступающие на банковские счета сельскохозяйственных предприятий средства в бесспорном порядке направлялись на погашение существующей задолженности. В результате текущая финансово-хозяйственная деятельность сельскохозяйственных предприятий, лишенных свободных оборотных средств, ставилась под угрозу.

В результате предъявляемых судебных исков по взысканию просроченной задолженности по налогам и сборам, по решению суда, предприятию предписывалось в установленный срок (как правило, не превышающий 3-х месяцев) погасить всю сумму задолженности, включая проценты, пени и штрафы.

В случае неисполнения сельскохозяйственной организацией решения суда, решение подлежало принудительному исполнению Федеральной службой судебных исполнителей. Во исполнение решение суда происходила процедура ареста имущества сельскохозяйственной организации, - в первую очередь, обладающего наибольшей ликвидностью. В состав этого имущества входили, в том числе, товарно-сырьевые запасы,

сельскохозяйственная техника, поголовье сельскохозяйственных животных.

В несколько лучшем положении при этом оказывались, по сравнению с предприятиями иной организационно-правовой формы, сельскохозяйственные производственные кооперативы, благодаря положениям Федерального закона «О сельскохозяйственной кооперации».

На арестованное имущество сельскохозяйственных организаций обращалось взыскание по решению суда – иными словами, оно подлежало реализации, и вырученные в результате этого денежные средства направлялись на погашение суммы судебного иска.

Существующая практика оценки реализуемого имущества по остаточной стоимости, которая, как правило, была значительно ниже его реальной рыночной стоимости, являлась причиной недобросовестных действий третьих лиц, заинтересованных в приобретении этих видов имущества.

Массовое применение по отношению к сельскохозяйственным предприятиям процедур взыскания в судебном порядке их задолженности по просроченным налоговым платежам, обращение взыскания на имущество должника, реализация этого имущества по заниженным ценам, послужили причиной прекращения хозяйственной деятельности многих сельскохозяйственных предприятий.

Комплекс мероприятий по принудительному взысканию просроченной задолженности сельскохозяйственных организаций по налогам и сборам привел многих из них к состоянию прекращения организованной хозяйственной деятельности, что привело к применению в отношении них процедур банкротства.

В другом ряде случаев руководители и собственники сельскохозяйственных предприятий предпринимали действия по

профилактике негативных последствий неудовлетворительного финансового состояния организации на ее хозяйственную деятельность.

Одним из наиболее распространенных способов ухода от исполнения своих финансовых обязательств являлась реорганизация предприятия, или же создание нового предприятия, с переводом туда наиболее ликвидных видов имущества. Соответственно, вся задолженность сельскохозяйственного предприятия оставалась в старой организации, а новое юридическое лицо начинала свою хозяйственную деятельность «с чистого листа».

Таким образом в АПК Российской Федерации возникло большое количество предприятий, прекративших хозяйственную деятельность, и подлежащих конкурсному производству с последующей ликвидацией.

Примечателен тот факт, что как раз таки эти предприятия, полностью соответствующие всем критериям несостоятельности, редко становились объектом процесса банкротства.

Следует упомянуть, что при инициации процедур банкротства в отношении конкретных сельскохозяйственных предприятий существенную роль играли субъективные факторы.

К примеру, для сельскохозяйственной отрасли, как и для других отраслей, нередкими являлись случаи преднамеренного банкротства, а так же случаи так называемого «заказного» банкротства. Так же, как в других секторах экономики России, с помощью процедур банкротства происходил передел собственности, решались разного рода экономические, политические задачи.

Субъективные причины банкротства отдельных сельскохозяйственных организаций весьма многочисленны и разнообразны – вплоть до выяснения с помощью этого инструмента личных отношений.

На решение проблемы неплатежеспособности сельскохозяйственных предприятий, повышения экономической эффективности их хозяйственной деятельности направлены различные формы бюджетной поддержки, в том числе безвозмездное субсидирование производства отдельных видов товарной продукции, субсидирование затрат на приобретение отдельных видов материально-технических ресурсов. К этим мерам можно отнести и различные программы предоставления сельскохозяйственным организациям бюджетных кредитов, предусматривающих льготные, по сравнению с коммерческими кредитами, условия их погашения.

Таким образом, для того чтобы вовремя распознать и предотвратить финансовую несостоятельность организаций сельскохозяйственного назначения из-за неэффективности управления, необходимо систематически прогнозировать будущее состояние организации, путем проведения анализа финансового состояния предприятия, который позволит обнаружить болевые точки и принять конкретные меры по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных товаропроизводителей.

*Лабунская Алёна Анатольевна*  
*К.э.н, доцент кафедры менеджмента и маркетинга*

## **СОДЕРЖАНИЕ И РОЛЬ КАТЕГОРИИ «ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ» В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Ключевой целью концепции маркетинга взаимоотношений является достижение и укрепление лояльности потребителей. Исследователи отмечают, что наличие большого количества лояльных по отношению к организации и платежеспособных клиентов может обеспечить ей ряд существенных преимуществ как в кратко, так и в долгосрочной перспективе.

В условиях, когда на рынке предлагается множество однотипных продуктов, услуг, сервисов, практически по одинаковым ценам и приблизительно с одинаковым качеством, наличие программы лояльности является одним из главных аргументов в конкурентной борьбе. Внедрение программы лояльности актуально практически для всех компаний, независимо от сфер деятельности, объема продаж и стадии развития.

Сложная экономическая ситуация лишь обостряет потребность компаний в построении выигрышных бизнес-стратегий формирования и поддержания лояльности клиентов. Попробуем разобраться в современной маркетинговой интерпретации понятия лояльности на языке малого и среднего бизнеса.

Подходы к определению лояльности, ее структуры, видов, факторов, определяющих выбор типов лояльности, а также вопросы по теории и практике управления потребительской лояльностью в различных отраслях раскрыты в трудах зарубежных специалистов, таких как Д. Аакер, К. Базу, Д. Брайерли, С. Бутчер, И. Бюшкен, Дж. Гиз, Т. Глова, Т.

Гоки, А. Дик, С. Койл, Дж. Коут, В. Кумар, С. Лаусон, Р. Мак-Дуголл, С. Парк, Ф. Райхельд, В. Рейнарц, В. Сессер, Т. Тил, Н. Хилл, Дж. Хэскет, Р. Честнут, Дж. Шет, Дж Шлессингер, Дж. Якоби.

Существует значительное число определений дефиниции «лояльность». Рассмотрим некоторые из них.

Слово «лояльность» произошло от французского *loyal*, что в переводе означает «верный»):

- Лояльность — верность действующим законам, постановлениям органов власти (иногда только формальная, внешняя).
- Лояльность — корректное, благонадежное отношение к кому-либо или чему-либо.
- Лояльность — безусловные: положительное отношение и эмоциональная привязанность, являющиеся определяющими факторами при принятии любых решений, касающихся объекта лояльности.

Понятие "лояльность" (loyalty) пришло к нам из-за рубежа и еще мало знакомо в России. В результате проведенных в США и многих странах Европы исследований было выявлено, что в большинстве отраслей лидирующее положение занимают организации, располагающие устойчивой потребительской базой.

Программа лояльности - это форма маркетинга, которая направлена на создание долгосрочных отношений с клиентами, с целью сделать их постоянными покупателями. Лояльность позволяет понять потребности клиента и разработать те сервисы обслуживания, которые ему необходимы.

Но нельзя назвать эти определения однозначными — заключающийся в них смысл не имеет однозначной трактовки — формальная внешняя верность законам совершенно не имеет отношения к корректному отношению к чему-либо.

Изначально понятие «лояльность» было сформировано во французском и английском языках на основе слова «верный», т.е. верный чему бы то ни было – власти или собственным принципам.

Немецкий язык сформировал свое значение слова, имеющее немного другой смысл - нем. *Loyalitat*. Установка, поведение, заключающиеся в соблюдении существующих правил, норм, предписаний, а также в выполнении своих обязанностей по отношению к другим даже при несогласии с ними.[2]

Между тем, в современной литературе по маркетингу можно выделить два подхода к трактованию понятия лояльности: 1) основывается на том, что лояльность рассматривается как определенный тип поведения потребителя, выражающегося в длительном взаимодействии с компанией, в неоднократности совершения покупок.

Независимо от того, что такая легкость оценки лояльности, данный подход, имеет явный пробел: он не раскрывает причины, по которым потребитель делает выбор в пользу того или иного поставщика услуг, а лишь учитывает только результаты поведения (повторные покупки).

Устранить данный недостаток попытались ученые, которые предложили совершенно иной подход, в соответствии с которым, лояльность – это предпочтение потребителя, сформированное в результате обобщения чувств, эмоций, мнений относительно услуги (или ее поставщика).

Такой тип лояльности иногда выделяется как более значительный, потому что считается, что он не отражает прошлый опыт потребителя, а скорее показывает его будущее поведение. Но данный подход, во-первых: отдает предпочтение субъективным мнениям - определяющим факторам лояльности, он не доказывает их влияние а покупку. Во-вторых, возникает проблема измерения такого типа лояльности.



Традиционно в литературе по маркетингу взаимоотношений лояльность потребителей разделяют на поведенческую и воспринимаемую. Мониторинг метрик поведенческой лояльности осуществляется путем наблюдения за фактическим поведением клиента и является методом реализации ретроспективного транзакционного анализа его потребительской активности.

В свою очередь, эмоциональная лояльность покупателей выражается в уровне их осведомленности о деятельности организации и о том, какие свои нужды они могут удовлетворить, воспользовавшись ее продуктами или услугами, а также в уровне удовлетворенности клиентов предложениями компании, их качеством и сервисом, предоставляемым организацией. Кроме того, важной составляющей воспринимаемой лояльности покупателей является уровень из эмоционального восприятия фирмы. Представляется, что для наиболее полной и всесторонней оценки наиболее целесообразно использовать подход, подразумевающий мониторинг как поведенческих, так и воспринимаемых метрик лояльности клиентов.[3]

Лояльность потребителей - образно-положительное отношение потребителей касательно деятельности организации, а так же продуктов и услуг, продаваемых, производимых или оказываемых организацией, персонала компании, имиджа организации, торговой марке, логотипу и т.д. Именно наличие лояльности потребителя, то есть его благоприятного отношения к данной компании или ее продукту и является фундаментом стабильного объема ее продаж.

Лояльность потребителей является показателем стабильности и успешности компании. Лояльными потребителями можно назвать тех потребителей, которые на протяжении достаточно долгого (сравнительно со сроками функционирования товара) времени остаются «верными» компании и совершают повторные покупки.

Одна из основ лояльности - позитивный опыт, полученный потребителем в процессе покупки или потребления определенного продукта или услуги.

Например, если потребитель полностью удовлетворен качеством какого-либо продукта конкретной фирмы, то при всех неизменных факторах в следующий раз он с большой степенью вероятности сделает свой потребительский выбор в пользу именно этой торговой марки.

В свою очередь, при выборе другого товара, входящего в ассортимент продукции, выпускаемой понравившейся компанией, его благоприятное отношение перенесется и на новую продукцию этой компании.

В практике современного бизнеса под лояльностью часто понимают удовлетворенность потребителей, что не совсем верно. Как отмечают С. Сысоева А. Нейман, "удовлетворенность появляется тогда, когда покупатель доволен и не жалеет о потраченных деньгах. Но клиент не обязательно станет лояльным. Лояльный покупатель - это всегда удовлетворенный покупатель, но удовлетворенный покупатель не всегда лоялен. Хотя удовлетворенность покупателя - первый шаг на пути к завоеванию его лояльности".[4]

Аналогичной точки зрения придерживается также Т.Й. Герпотт, который считает, что "удовлетворенность услугой не идентична лояльности потребителя. Под удовлетворенностью клиента следует понимать совокупность упорядоченных оценок отдельных характеристик услуг (которые могут быть позитивными и негативными), причем в эти оценки вливаются индивидуально воспринимаемые и ожидаемые качественные характеристики. Позитивная оценка услуги (удовлетворенность клиента) повышает силу намерения повторной закупки, но не определяет его полностью, так как оно зависит от технико-функциональной и экономической привязки клиента к предприятию,

общей привлекательности услуг конкурентов, общей оценки собственного бизнеса".

Как показал ряд исследований, удовлетворенность потребителей не обязательно влечет за собой повторные покупки и увеличение продаж. В ходе их реализации было выявлено, что она является лишь фундаментом для дальнейшего построения клиентской лояльности.

Разница между удовлетворенностью и лояльностью спровоцировала противоположные выводы ряда исследователей. Некоторые авторы считают, что "только удовлетворенность, не лояльность, может выступать как достижимая цель для компании", и подтверждают свое мнение наличием действенных методик измерения удовлетворенности клиентов в противоположность отсутствию способов определения их лояльности. Другие, наоборот, подчеркивают, что "лояльность, а не удовлетворенность, должна быть действительной целью компании", так как факт удовлетворенности покупателя не гарантирует совершения им повторных транзакций у поставщика, что является причиной невозможности использования в качестве значимой метрики факта удовлетворенности потребителя.

Представляется, что второй подход выглядит более обоснованным, поэтому он был принят в качестве отправной точки при дальнейшем анализе факторов, имеющих влияние на возникновение и укрепление лояльности потребителей.

Лояльность потребителя базируется на индивидуальном наборе веских аргументов в пользу однажды сделанного выбора. Одна часть этих аргументов, такие как цена товара или программа бонусов за покупки, может быть выражена вполне конкретными численными показателями. Другая часть, та же симпатичность или внимательность продавцов – числом описывается трудно, но влияние несомненно оказывает.

Соответственно для повышения лояльности потребителей следует делать как рациональные, так и эмоциональные ходы.

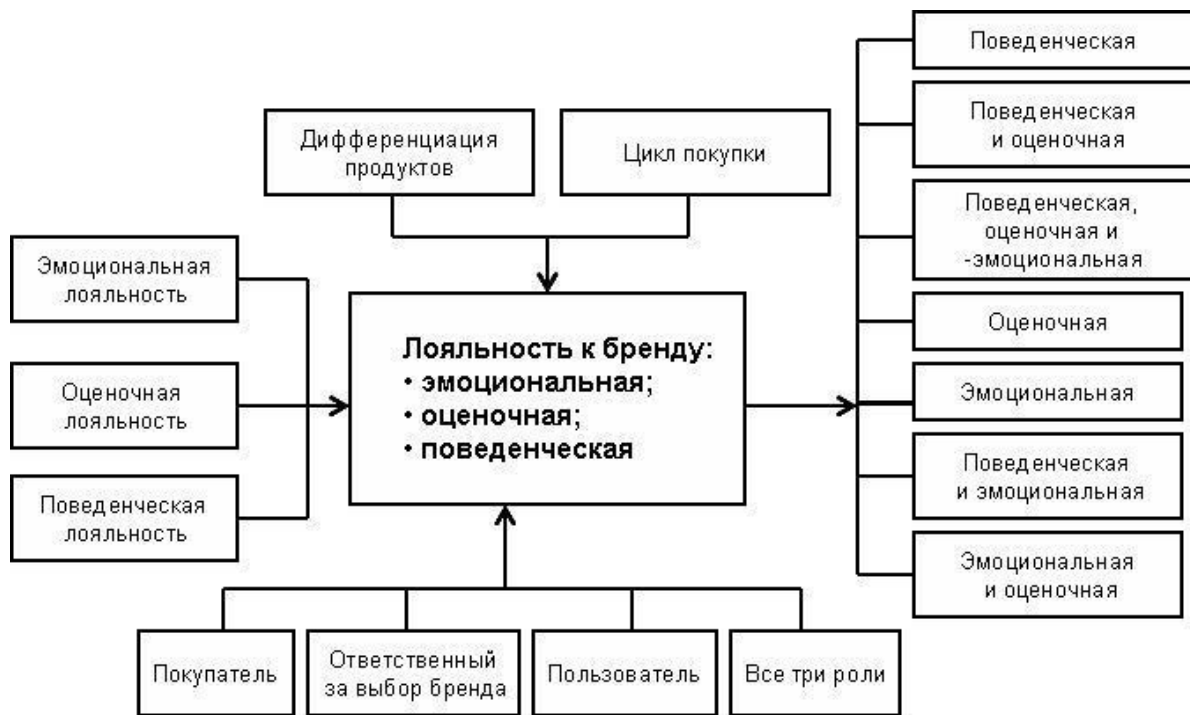
*Литература:*

1. <http://ru.wikipedia.org/>
2. <http://www.onlinedics.ru/slovar/soc/l/lojalnost.html>
3. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005
4. Гайкалов А. Директ-маркетинг как способ повышения лояльности потребителя // Маркетинг и маркетинговые исследования в России.- 2008.- № 3.

*Герчикова Е.З., Лабунская А.А.  
к.э.н., доценты кафедры менеджмента и маркетинга*

## **МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К БРЕНДУ**

В исследованиях в области психологии потребителей лояльности к бренду существует множество различных, зачастую противоречивых определений, используются упрощенные методы исследования, основанные на относительной частоте или стохастических процессах, а также имеет место нехватка систематизированной теоретической базы. Более того, как исследователи, так и практикующие специалисты считают, что лояльность к бренду является весьма важной составляющей психологии потребителей. Так, например, согласно одному определению, потребительская лояльность - приверженность покупателей торговой марке, мотивированная прочно укоренившейся привычкой покупать одно и то же изделие, товар или пользоваться одной и той же услугой, невосприимчивость к цене товара, отвержение альтернативы. В то же время Дж. Н. Шет и С. У. Парк определяют лояльность к бренду как тенденцию к положительной эмоциональной, оценочной и/или поведенческой реакции на брендированный, маркированный или дифференцированный вариант или выбор человека как пользователя, лица, ответственного за принятие решения о покупке бренда, и/или его покупателя. Данный подход схематично представлен на рис. 1.



*Рис. 1. Виды лояльности потребителя*

Лояльность к бренду как субъективная позитивная тенденция включает в себя три измерения:

1. Первое измерение – это эмоциональное отношение к бренду. Здесь задействованы такие категории, как симпатия, страх, уважение или проявление согласия, которые систематически проявляются по отношению к одному бренду в большей степени, чем к другим брендам, существующим на рынке. Эмоциональные тенденции усваиваются потребителем либо из прошлых контактов с брендом, либо из относящегося к личному опыту информационного поля. Примеры эмоциональных тенденций включают в себя мощные эмоциональные стереотипы или представления о бренде, которые исследователи упоминают как превалирующие среди потребителей.
2. Второе измерение лояльности к бренду – это оценочная тенденция в отношении бренда. Здесь рассматривается позитивно окрашенная оценка согласно ряду критериев, дающих возможность установить полезность

бренда для потребителя, т.е. в отношении к бренду появляется некая рациональная составляющая. Оценочная тенденция в отношении лояльности к бренду также усваивается потребителем либо на основе прошлого опыта, либо из внеопытных или информационных источников. В данной статье авторы не ставят целью установить, каким образом данная оценочная тенденция формируется у потребителя .

3. Третьим измерением лояльности к бренду является поведенческая тенденция в отношении бренда. Она касается позитивно пристрастных реакций на бренд при его приобретении, покупке и потреблении. В поведенческое измерение включены все физические действия при посещении магазина, поиске, снятии бренда с полки, произведении оплаты за него и его немедленное потребление или систематическое тенденциозное использование. Вкратце, оно представляет собой анализ временных затрат и движений потребителя во время его позитивно пристрастного обращения с брендом. Поведенческая тенденция усваивается потребителем преимущественно на основе опыта покупки и использования бренда или с помощью обобщения схожих тенденций в отношении других брендов.

Не все три измерения присутствуют в каждой ситуации, в которой потребитель проявляет лояльность к бренду. В зависимости от класса продукта и от конкретного потребителя, размерность лояльности к бренду может быть простой (и включать в себя только одно из трех описанных выше измерений), либо сложной (охватывая и комбинируя между собой все три измерения).

Как видно из представленного выше рисунка, выдвинута гипотеза о существовании семи типов лояльности к бренду, основанных на различных комбинациях.

Ниже представлено краткое описание каждого типа лояльности к бренду.

## 1. Поведенческая лояльность к бренду.

Данный тип лояльности к бренду характеризуется только наличием поведенческой тенденции. Поведенческая лояльность к бренду не имеет оценочного или эмоционального компонентов, сила поведенческой лояльности к бренду, таким образом, выражается непосредственно функцией повторяющегося покупательского или потребительского поведения. Потребитель вырабатывает систематическую субъективную реакцию или привычку исключительно благодаря частоте контактов с брендом. С точки зрения маркетинга, выработать только поведенческую лояльность к бренду довольно легко, для чего в первую очередь необходимо обеспечить условия, при которых временные и пространственные стимулы будут благоприятствовать проявлению повторяющегося покупательского поведения, например, необходимо сделать так, чтобы бренд всегда был в наличии, и покупатель мог легко достать его с полки, либо отличался стратегически верной выкладкой. Однако авторы убеждены в том, что в случае, если потребитель уже проявляет сильную поведенческую лояльность к бренду, будет очень сложно повлиять на его систематичную приверженность данному бренду.

## 2. Поведенческо-оценочная лояльность к бренду.

Лояльность к бренду данного типа является двухмерной. Она представляет собой не только систематическую субъективную реакцию на бренд, но вместе с тем потребитель обладает последовательной когнитивной структурой, обосновывающей его расположенность к бренду. Тенденции когнитивной согласованности (диссонанс, несочетаемость, баланс и последовательность) дают основание предполагать, что существует взаимосвязь между оценками потребителя и его поведенческим измерением. Таким образом, зная одно, можно предсказать другое.



Вероятно, поведенческо-оценочная лояльность к бренду наиболее близка к мечте экономистов о существовании «рационального» потребителя. Она также имеет отношение к предполагаемому миру потребителя для тех специалистов в области средств массовой коммуникации и исследователей, которые придерживаются увещательной стратегии в рекламе

Авторы уверены в том, что поведенческо-оценочная лояльность к бренду развивается посредством рекламной деятельности, при которой активность, следующая за покупкой бренда, усиливает или ослабляет будущие поведенческие тенденции и оценки. Кроме того, источники информации – коммерческие, социальные или нейтральные – также усиливают или ослабляют поведенческо-оценочную лояльность к бренду.

### 3. Поведенческо-эмоциональная лояльность к бренду.

Лояльность к бренду данного типа также является двухмерной. Она представляет собой систематическую и субъективную реакцию на бренд, при этом потребитель проявляет эмоциональные тенденции в отношении бренда. Вероятно, она наиболее часто свойственна детям, которые являются основными потребителями бренда и демонстрируют эмоциональную реакцию на него, а также реакцию согласия или страха. Поведенческо-эмоциональная лояльность к бренду может также быть свойственна взрослым людям, особенно в случае, если они не являются покупателями бренда. В целом, мы можем ожидать проявление поведенческо-эмоциональной лояльности к бренду в ситуациях, в которых потребитель и покупатель являются разными людьми. Например, домохозяйка регулярно покупает какой-либо бренд и расположена к нему, потому что он нравится ее мужу, являющемуся его потребителем. Лояльность к бренду данного типа часто проявляется в случае, если бренд имеет некий отличительный признак, такой как цвет, размер, дизайн, или выразительный образ, развитый посредством рекламы, который не имеет

отношения к функциональности бренда, например, яркий дизайн автомобиля или упаковка духов.

Таким образом, поведенческо-эмоциональная лояльность к бренду формируется в результате постоянного воздействия на потребителя, а также, возможно, благодаря источникам информации, с которыми потребитель непосредственно имеет дело. Отличаясь непрерывным формированием, она представляет собой вызывающую воспоминания или прогностическую интеграцию.

#### 4. Поведенческо-оценочно-эмоциональная лояльность к бренду.

Это наиболее сложный тип лояльности к бренду, объединяющий все три измерения.

Поведенческо-оценочно-эмоциональная лояльность к бренду, возможно, является наиболее распространенным типом лояльности к бренду, который часто упоминается в психологии потребителей и маркетинге сторонниками модели иерархии эффектов о взаимосвязи отношений и поведения.

Предполагается, что между всеми тремя измерениями существует тесная взаимосвязь, следовательно, зная два из них, можно предсказать третье измерение. Несмотря на то, что история знает несколько сторонников существования лояльности к бренду этого типа, эмпирические доказательства все еще не являются достаточными. В особенности, исследователям видится относительно слабая связь между поведенческими и неповеденческими компонентами.

Поведенческо-оценочно-эмоциональная лояльность к бренду главным образом формируется на основе повторных покупок или потребительского опыта, подкрепляемого стимулирующими мерами. Она также, скорее всего, является результатом воздействия источников информации.

## 5. Оценочная лояльность к бренду.

Лояльность к бренду данного типа основана только на одном измерении. Она лишена как эмоциональных, так и поведенческих тенденций. Она характеризуется субъективной позитивной оценкой бренда потребителем, основанной на воспринимаемой полезности бренда. Лояльность к бренду данного типа проявляется в нескольких ситуациях. Прежде всего, она характерна для всех случаев, при которых потребитель не является ни покупателем, ни пользователем продукта, но в то же время он обладает когнитивно-оценочными знаниями о бренде. Например, муж имеет позитивное оценочное отношение к бренду, покупателем и потребителем которого является его жена (бренд помады или колготок).

Во-вторых, существует несколько ситуаций в более широком контексте потребительского поведения, при которых ожидается, что потребитель имеет оценочное субъективное позитивное или негативное мнение об имеющихся альтернативах, однако при этом он никогда не принимает решение о выборе. Например, оценочные тенденции в отношении религий, субкультур, политических партий и т.д.

Так как поведенческая тенденция отсутствует в данном типе лояльности к бренду, опыт не является релевантным источником ее формирования. Следовательно, она приобретается в результате либо обобщения, либо получение информации.

## 6. Оценочно-эмоциональная лояльность к бренду.

Лояльность к бренду данного типа, вероятно, является более распространенной, чем просто оценочная или эмоциональная лояльность к бренду. Теории последовательности могут оказаться полезными при изучении данного типа лояльности, так как они предполагают существование тесной взаимосвязи между оценочными и эмоциональными тенденциями.

Оценочно-эмоциональная лояльность к бренду часто превалирует в

потребительском поведении в отношении тех продуктов и услуг, которые обычно недоступны потребителю, хотя они могут быть крайне желанными для последних. Например, люди часто проявляют лояльность по отношению к автомобилю марки Роллс Ройс, несмотря на то, что возможно, никогда не пользовались автомобилем данной марки и не имели опыта его покупки. Конечно, лояльность к бренду данного типа может формироваться только благодаря воздействию источников информации либо благодаря способности человека обобщать информацию.

#### 7. Эмоциональная лояльность к бренду.

Лояльность к бренду данного типа имеет только эмоциональное измерение. Предполагается, что существует несколько областей потребительского поведения, в которых человек проявляет сильные эмоциональные тенденции в отношении какого-либо бренда, не имея опыта его использования и не проводя его оценки. Мы уверены в том, что большая часть стереотипов, популярных среди непользователей продукта или услуги, попадает в эту категорию. Например, если человек испытывает сильную эмоциональную лояльность к марке пива, будучи непьющим, или к марке сигарет, не являясь курильщиком, вероятно, его привязанность к бренду основана на стереотипе или представлениях о бренде. Так, например, одному из членов семьи может нравиться какой-либо бренд, несмотря на то, что он никогда не проводил его когнитивную оценку и не имел опыта его использования, просто потому, что данный бренд также травится другому члену его семьи. Немногочисленными источниками, благодаря которым формируется лояльность к бренду такого типа, являются информация или обобщение.

Итак, были рассмотрены семь различных типов лояльности к бренду в рамках психологии потребителей и на основе комбинаций трех измерений, охватывающих эмоциональные, оценочные и поведенческие тенденции в отношении бренда. Таким образом, была выдвинута гипотеза

о том, что распределение продуктов и потребителей по данным типам лояльности к бренду не является ни случайным, ни равномерным, при этом сдвинуто в сторону некоторых элементов в ущерб другим (поскольку это обусловлено различиями между продуктами и различиями между потребителями, они будут рассмотрены в следующем разделе).

Данный комплексный подход позволяет системно подходить к оценке лояльности бренда. Во-первых, проявление лояльности к бренду не ограничивается ситуациями, при которых поведенческая реакция в отношении приобретения бренда обязательна для оценки лояльности к бренду. Потребитель может быть лояльным к бренду, даже если он ни разу не приобрел бренд или продукт. Это утверждение верно в отношении детей, у которых лояльность к бренду формируется на основании потребительского опыта, а не на основании покупательского опыта. Также и подросток может стать приверженцем определенной марки автомобиля, несмотря на то, что он никогда не покупал, не владел и даже не водил автомобиль этой марки. Вполне вероятно, что лояльность к бренду может появиться в результате получения определенной информации, подражания, обобщения данных и потребительского поведения, а не на основе покупательского опыта.

Во-вторых, в случаях, когда лояльность к бренду основывается на повторяющемся покупательском поведении, в основе лояльности к бренду может не быть никакой рациональной (оценочной или установочной) структуры. При этом, однако, часто можно наблюдать эмоциональные проявления (симпатия, страх, уважение, проявление согласия и т.д.), сопутствующие поведенческой лояльности к бренду. Кроме того, лояльность к бренду может существовать на неповеденческом уровне (на эмоциональном или оценочном уровне) в отношении тех продуктов или услуг, которые эти же потребители не приобретают. Например, городские жители могут быть положительно эмоционально

настроены по отношению к покупке загородного дома, однако так никогда и не приобрести его.

Различные типы лояльности к бренду превалируют среди различных групп потребителей и продуктов. Выделим основные атрибуты, которые могут быть использованы для описания различий в лояльности к бренду применительно к различным продуктам и потребителям. Для начала необходимо определить несколько категорий ролей, исполняемых потребителем:

1. потребитель как покупатель;
2. лицо, ответственное за выбор бренда;
3. пользователь продукта или услуги;
4. лицо, сочетающее в себе все три роли.

Исключительно важным является то, что изучение лояльности к бренду проводится в контексте каждой исполняемой роли, а также применительно к комбинации ролей. Что касается атрибутов, связанных с продуктами, авторы выбрали две переменные:

1. Частота повторных покупок или цикл покупки.
2. Дифференциация внутри брендов и/или типов продуктов.

Понятие цикла покупки продукта используется непосредственно для проведения сравнения и выявления различий между потребительскими товарами длительного пользования, товарами с ограниченным сроком пользования и товарами краткосрочного пользования, а также между капитальными товарами и расходными материалами в контексте покупательского поведения при закупках товаров для нужд предприятий. Цикл покупки также важен при дифференциации услуг, начиная с тех, потребление которых является крайне систематичным (коммунальные услуги), и заканчивая услугами, использование которых зачастую имеет место один раз в жизни потребителя (страхование). В действительности, именно цикл покупки продукта часто может служить основой для

дифференциации поведенческой и неповеденческой лояльности к бренду. Переменная дифференциации продукта также является очень актуальной при проведении различий между товарами, являющимися жизненной необходимостью, и товарами, принадлежащими к категории предметов роскоши. Авторы уверены в том, что дифференциация продуктов оказывает влияние на число и характер совершаемых покупок бренда. В конце концов, число теорий потребительского поведения, таких как воспринимаемый риск, теория диссонанса, а также теория подобия и контраста, оказывают непосредственное влияние на переменную дифференциации продуктов. Следует уточнить, что здесь исследуется воспринимаемая дифференциация продуктов с точки зрения потребителя, а не фактическая дифференциация продуктов.

Так как существует множество типов лояльности к бренду и множество комбинаций детерминант, мы пришли к логическому заключению о том, что каноническая корреляционная функция может служить количественным представлением этой теории. Более подробное описание этой функции приводится на рис. 2.

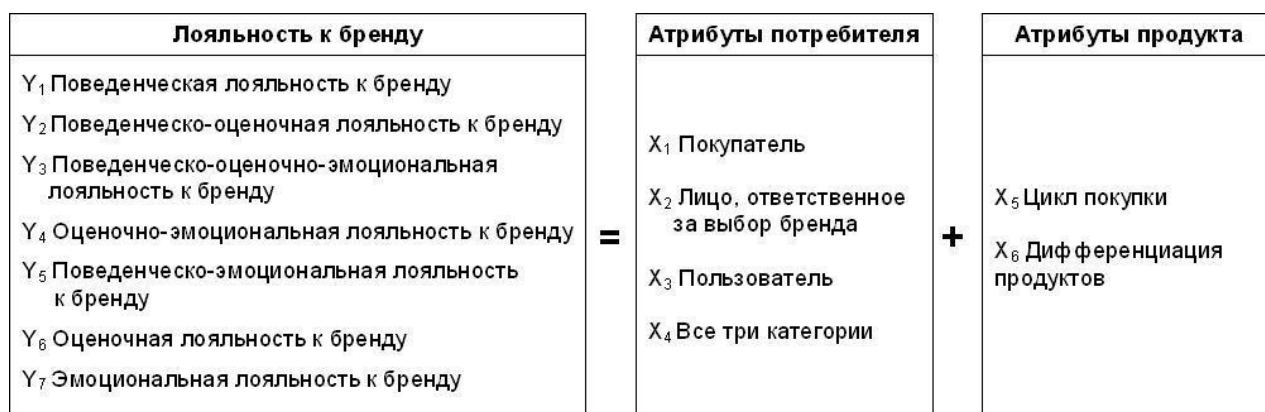


Рис. 2. Атрибуты потребителя и продукта в аспекте лояльности

Представленная выше модель может быть расширена посредством добавления в нее других атрибутов потребителя (например,

социо-экономический, демографический, психографический или личностный портреты, либо посредством добавления других атрибутов продукта (цена, распределение, качество и т.д.), она является в определенном смысле ограниченной, поскольку не отражает взаимодействия между атрибутами потребителя и атрибутами продукта. Авторы убеждены в том, что эффекты взаимодействия, очевидно, будут актуальны при определении вероятности проявления различных типов лояльности к бренду в определенной ситуации.

В Таблице 1 представлено взаимодействие между атрибутами потребителя и атрибутами продукта. Содержание отдельных ячеек Таблицы 1 отражает гипотезу авторов о типах лояльности к бренду, которую возможно наблюдать в различных ситуациях.

**Таблица 1.**

Атрибуты потребителя	Атрибуты продукта			
	Высокая дифференциация		Низкая дифференциация	
	Высокая частота	Низкая частота	Высокая частота	Низкая частота
Покупатель	Поведенческо-эмоциональная	Эмоциональная	Поведенческая	Нет лояльности
Лицо, ответственное за выбор бренда	Оценочно-эмоциональная	Оценочная	Эмоциональная	Эмоциональная
Пользователь	Поведенческо-оценочно-эмоциональная	Оценочно-эмоциональная	Поведенческо-эмоциональная	Эмоциональная
Все три роли	Поведенческо-оценочно-эмоциональная	Оценочно-эмоциональная	Поведенческо-эмоциональная	Эмоциональная

Подводя итог вышесказанному, отметим, что для достижения успеха, программа лояльности к бренду должна рассматриваться отдельно для каждой составляющей из многомерного аспекта для потребителей, тогда процесс повышения лояльности потребителя будет целостным давать наиболее значимые результаты в перспективе.



Таким образом, в заключение отметим, что программа лояльности — комплекс мероприятий, основанный на применении различных маркетинговых инструментов, для повторной продажи услуги в будущем, либо продажа дополнительных услуг для клиентов, однажды воспользовавшихся услугами компании. Проводится с целью повышения лояльности клиентов, в основном на этапе зрелости жизненного цикла товара. При этом разработка и активное внедрение в практическую деятельность предприятия программы лояльности предполагает обязательное выполнение ряда последовательных действий. Которые структурно можно представить следующим образом (рис. 3):

Разработка уникальной «пирамиды лояльности»<sup>5</sup> для конкретной организации.



Определение собственных критериев, по которым может быть оценена потребительская лояльность.



Выделение уже существующих методик и инструментов повышения лояльности



Проведение оценки влияния на текущую лояльность потребителя имеющихся методов.



---

<sup>5</sup> В которой к воспринимаемой лояльности относятся: Наличие высокой ценности в отношениях с компанией; Удовлетворенность всех функциональных потребностей и ожиданий (в том числе открытых) клиента; Восприятие компании (бренд, известность на рынке). Осведомленность клиента о деятельности/продуктах компании. К поведенческой лояльности относятся: Стабильность и активность использования продуктов и услуг компании.

Перечисление в порядке важности согласно «пирамиде лояльности» (на данном этапе выявляются неэффективные методики, что исключает дальнейшие траты на их использование)



Поиск новых методов и инструментов повышения лояльности.



Изменение новых методов под конкретную деятельность организации и региональный аспект.



Составление синергетической программы использования методов.



Переход на индивидуальную работу с каждым клиентом (группой клиентов) и разработка персонализированных программ для взаимодействия с каждой группой.

*Рис. 3. Алгоритм разработки и внедрения программы лояльности*

Таким образом, построение системы взаимодействия российских предприятий с партнерами позволяет первым комплексно подходить к оценке рыночной ситуации и осуществлять выработку гибкого адаптивного механизма управления деятельностью на выбранных целевых сегментах, учитывающей динамично изменяющиеся требования рынка.

**Стазаева И.В.**

**к.с.н., доцент каф. менеджмента и маркетинга**

*Стазаева Е.В.*

*студентка 2 курса экономического факультета*

## ***ПРОЦЕДУРА МЕДИАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ В КОРПОРАЦИЯХ***

Конфликты можно считать неотъемлемым компонентом любой сферы человеческой деятельности, а управление - не исключение и, возможно, достаточно яркий пример, и даже одна из причин возникновения конфликтов. В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникавшие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликта внутри организации – условие не только невозможное, но и не желательное.

Значительная часть конфликтов представляет собой продолжение, отображение вполне объективных, не зависящих от воли конфликтующих противоречий. Конечно, трудно обнаружить прямую связь между конфликтом и вызвавшим его противоречием, так как их разделяют иногда большая дистанция, множество «посредников». Один из центральных этапов – идентификация лиц, групп, организационных структур, блокирующих деятельность, движение к намеченным целям. Взаимная идентификация участников событий превращает объективно существующую проблемную ситуацию в ее субъективное отображение в форме конфликтной ситуации. Последняя может оказаться ложной, неверно осознанной. Конфликтные взаимодействия, начавшись, могут

изменить всю обстановку, создать новую проблемную ситуацию или способствовать ее пониманию участниками.

Наиболее конфликтогенной в социальных взаимодействиях является сфера управления и управленческих отношений. В процессе осуществления управленческих функций в различных областях социальной действительности проявляются условия, в которых объективно и субъективно формируется конфликтность. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений, связано с большим количеством проблем и противоречий, создающих систему предпосылок конфликтности в этой сфере. Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления коренятся в субъективных различиях восприятия социальных норм людьми, в их индивидуальной неповторимости отношений к процессам целенаправленной, скоординированной работы и совместного труда. В процессе таких отношений мотивация и интересы субъектов управления не всегда совпадают, часто бывают противоположными и по-разному осознаются. Это приводит к формированию конфликтности.

Медиация существует так же давно, как существуют конфликты. Для разрешения конфликтов прибегали как к переговорам между конфликтующими сторонами, так и к медиации, которую можно назвать особым видом переговоров с участием нейтрального лица. Нельзя утверждать, что ранее применялась медиация в том виде, в котором она сформировалась и существует на настоящий момент. Можно говорить лишь о применении методов примирения сторон с участием нейтрального посредника. Подобные методы разрешения споров все чаще использовались в тех случаях, когда переговоры заходили в тупик, и для достижения успеха нужно было, чтобы спорящие стороны поняли и приняли точки зрения друг друга. Уже много веков назад люди убедились, что при разрешении серьезных разногласий жизнеспособного и

взаимовыгодного решения проще добиться переговорами, нежели используя нормы или иерархический порядок.

Известно, что примирительные методы урегулирования споров применялись уже со времен существования первобытного общества. Необходимостью для привлечения третьей нейтральной стороны для разрешения конфликтов являлось, прежде всего, желание выжить (отдельных людей или группы, в частности, первобытных племен). Первыми, кто стал применять данные методы примирения, были жрецы и вожди, которые таким образом останавливали убийства и насилие, угрожающие самому племени. В древней Руси с помощью посредников предпринимались попытки закончить миром княжеские ссоры, междоусобицы. В этих случаях посредниками часто выступали представители духовенства. Довольно активно медиация применялась при разрешении международных споров. Называлось это по-разному: «посредничество», «ходатайство», «предложение добрых услуг».

Мировой опыт свидетельствует, что медиация начала развиваться в сфере семейных отношений. Затем она охватила коммерческую сферу и публичное право.

Подлежащий урегулированию с использованием медиации спор может вытекать из любых отношений коммерческого характера. Например, из любых торговых сделок на поставку товаров/услуг или обмен товарами/услугами; дистрибьюторских соглашений; коммерческого представительства или агентского соглашения; факторинга; лизинга; строительства промышленных объектов; предоставления консультативных услуг; инжиниринга; лицензирования; инвестирования; финансирования; банковских услуг; страхования; соглашений об эксплуатации или концессии; совместных предприятий и других форм промышленного или предпринимательского сотрудничества; перевозки товаров или пассажиров

воздушным, морским, железнодорожным или автомобильным транспортом.

Применяется медиация при решении трудовых споров, в сфере управления и защиты прав потребителей, в межкультурных конфликтах и даже в политической жизни. Таким образом, медиация охватывает множество областей: от бытовых и житейских до самых глобальных международного уровня.

Медиация может функционировать не только как средство в урегулировании спора, но также как превентивное средство в возникновении спора. Например, медиация может быть использована для переговоров при заключении контракта, посредством определения взаимовыгодных интересов и проведения эффективных переговоров между сторонами. Медиация является междисциплинарной отраслью, в которой объединились юриспруденция, психология, социология, конфликтология и другие области знания и науки.

Посредничество развивается по стадиям. Все стадии объединены единой процессуальной целью и представляют собой комплекс отношений, возникающих в ходе проведения посредничества. В зависимости от ситуации, в которой находятся конфликтные стороны, личностных отношений, а также интересов сторон, зависит время, которое будет затрачено для его разрешения.

### **Первая стадия – инициирование медиации**

#### **Формирование структуры и доверия**

Для начала согласительной процедуры сторона должна направить другой стороне письменное предложение о проведении медиации. В данном предложении кратко излагается существо спора

Решение вопроса о том, приведет ли инициатива одной стороны к согласительному разбирательству или нет, зависит исключительно от принятия соответствующего предложения другой стороной. Поэтому

согласительное разбирательство может начаться, только если другая сторона принимает предложение прибегнуть к согласительной процедуре.

Следует обратить внимание на то, что согласительная процедура может осуществляться вследствие предписания или предложения органа по урегулированию споров, например, суда, арбитража или компетентного государственного органа.

### **Выбор (назначение) медиатора сторонами спора**

После принятия одной стороной предложения от иницилирующей стороны, выбирается медиатор или группа медиаторов (далее медиатор).

Количество медиаторов определяется в зависимости от сложности спора, необходимости специальных познаний в определенных областях, или знаний закона и торговых обычаев двух или более стран (если стороны являются представителями разных стран).

Однако, следует принять во внимание то, что чем больше количество медиаторов в процессе, тем более затягивается процесс медиации и время отведенное для урегулирования спора.

Назначение своего адвоката медиатором одной из стороны процесса медиации нежелательно. Так как медиатору запрещается выступать в качестве адвоката стороны, в каком бы то ни было арбитражном или судебном разбирательстве, относящемся к тому же самому спору. Принципы, которыми должен руководствоваться медиатор являются основополагающими в процессе медиации. Каждый медиатор должен вести процесс медиации независимо и беспристрастно.

После выбора медиатора, сторонами подписывается соглашение о назначении медиатора. Оно может быть включено в первоначальное соглашение или оговорку о процедуре медиации.

В рамках соглашения о назначении медиаторов каким-либо учреждением или отдельным лицом, стороны могут пожелать уточнить процедуру, которой надлежит придерживаться при выборе медиатора.

Например, они могут выбрать процедуру-список, которая позволит сохранить независимость сторон, позволяя им одобрить, возражать или отдавать предпочтение тому или иному из включенных в список кандидатов.

## **Вторая стадия – принятие дела к производству**

### **Анализ фактов и выявление проблем**

Сначала медиатор устанавливает контакты со всеми сторонами или их уполномоченными представителями. Для отдельных бесед со сторонами выделяется необходимое время. С каждой стороной встречается либо лично, либо разговор проходит по телефону.

Медиатор знакомится с письменными материалами по делу. Для этого, каждая сторона представляет посреднику краткое письменное заявление с изложением общего характера спора и спорных вопросов. После этого медиатор составляет план процесса медиации.

Встречу медиатор может начать со вступительного слова и объяснить, что такое медиация, принципы медиации. Особое внимание обращается на конфиденциальность происходящего процесса. Рассказывается о правилах поведения участников, выясняется мнение присутствующих о том, все ли стороны, от которых зависит принятие решения, присутствуют на переговорах. Затем участникам предлагается подписать соглашение об участии в медиации. Цель вступительного слова — сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров, создать атмосферу доверия, как к процессу, так и к самому медиатору.

Задача медиатора на второй стадии - выявить все имеющиеся проблемы, поскольку большинство споров имеет, как известно, комплексный характер. Причем, нужно добиться не только личных мнений о тех или иных проблемах, но и совместного понимания и формулирования участниками существа спора.



На данной стадии медиатор узнает, что лежит в основе конфликта, каких результатов участники хотели бы достичь и какие будут неприемлемыми для них при любых обстоятельствах. В итоге формируется развернутая повестка для работы на последующих сессиях. Здесь же участники решают, хотят ли они достичь соглашения по всем заявленным проблемам либо только по некоторым, а также определяют очередность их рассмотрения.

В ходе второй стадии принимается также принципиальное решение о продолжении или прекращении медиации. Если любая из сторон на данном этапе займет принципиальную позицию или не будет готова к дальнейшей взаимной работе над решением, дальнейшие действия медиатора и процесс медиации в целом, приведут лишь к пустой трате времени.

### **Третья стадия – поиск решения**

#### **Выработка предложений**

Данная стадия призвана дать ответ на вопрос: Как вы можете сделать то, что вы хотите сделать с наибольшим эффектом?

Для поиска ответа на этот вопрос вовлекаются все участники. При этом следует понимать, что, несмотря на обилие проблем, выявленных и зафиксированных медиатором к данному моменту, ключевое решение, возможно, кроется лишь в одной или нескольких базовых. Их нужно определить в первую очередь.

После обзора всех проблем и определения среди них главных медиатор приглашает участников высказаться по поводу путей их решения и фиксирует высказывания.

Затем делается следующий шаг - анализ предложений на предмет их соответствия некоторым критериям. Эти критерии также вырабатываются на встрече, а в качестве примеров могут быть следующие:

- желательный прогноз развития событий в случае принятия данного решения;
- степень соблюдения интересов участников конфликта, а также других сторон в случае принятия данного решения;
- сопутствующие решению экономические, социальные, политические и иные последствия;
- правовые и финансовые нормы и ресурсы, способствующие выполнению данного решения или препятствующие ему;
- новые участники, которые могут быть включены, и новые обстоятельства, которые могут возникнуть при выполнении данного решения.

На данной стадии медиатор выполняет две важные задачи. Во-первых, помогает участникам лучше сформулировать те предложения, которые у них уже есть. Во-вторых, стимулирует их к поиску новых предложений, которые могли бы удовлетворить участников лучше, чем предыдущие.

Выработка предложений является основным этапом медиации. Успех работы на этом этапе во многом зависит от интеллектуальных возможностей сторон и искусства медиатора. Если хотя бы одна из сторон не способна к рациональному рассуждению, медиация никогда не приведет к успеху.

Для сотрудничества участников, нацеливания их на совместную работу, полезно начать диалог сторон с наименее значимых вопросов, а затем сделать акцент на тех хотя бы небольших компромиссах, которые были достигнуты в рамках диалога.

Роль медиатора на данном этапе заключается в том, чтобы представить участникам те предложения, которые уже были выработаны, и рассказать о процедурах и технологиях, способных помочь принятию эффективного решения. Далее медиатор контролирует организационно-

технологическую сторону переговоров, в то время как разговор по содержанию ведут сами участники.

Таким образом, медиатор дает старт взаимодействию между сторонами и следит за тем, чтобы каждому участнику была предоставлена возможность высказаться, внести свои предложения и оценить предложения других без какого-либо давления; чтобы нить понимания между участниками не терялась, и чтобы они не уходили в сторону от обсуждаемой проблемы. Медиатор поддерживает дружественную атмосферу процесса медиации, поэтому останавливает негативные выпады участников друг на друга в самом начале, напомнив им о правилах поведения на сессии.

#### **Четвёртая стадия – составление соглашения**

На данном этапе важна проверка предложений на реальность. Редактирование письменного окончательного текста, устраивающего стороны. Затем обсуждаются меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения. Иногда стороны подписывают также соглашение о способах разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между ними в будущем.

Четко излагаются принятые участниками решения, их текущие намерения и варианты поведения в будущем, вносятся положения, которые дадут возможности корректировки соглашения в случае тех или иных изменений.

Соглашение может считаться итоговым тогда, когда в процессе работы над ним и в самом тексте соглашения присутствуют следующие составляющие:

- 1) **Процедурное удовлетворение.** Его главным индикатором служит то, что стороны, вне зависимости от хода выполнения соглашения, готовы использовать ту же модель переговорного процесса снова в сходных обстоятельствах.

2) Психологическое удовлетворение. Оно достигается, когда участники переговоров не уничтожены, не угнетены, не понесли непоправимого морального ущерба, чувствуют себя лучше и сознают, что в противном случае, было бы хуже.

3) Удовлетворение по существу. Его степень зависит от того, насколько адекватно разрешены все проблемы и насколько формальные пункты соглашения обеспечивают реальное удовлетворение интересов.

#### **Пятая стадия – подписание и утверждение соглашения**

На этой стадии производится юридическое оформление соглашения путем его подписания.

Довольно часто бывает, что принятое соглашение нуждается в юридическом оформлении. Таким образом, следует определить, какие механизмы обеспечат наиболее быстрое и эффективное утверждение принятого документа, какие представители сторон будут этим заниматься и какие ресурсы для этого потребуются.

#### **Шестая стадия – выполнение, пересмотр и коррективы соглашения**

С подписанием соглашения связывают закрытие посредничества. Однако, на практике возможны дополнительные встречи со сторонами. Например, когда им необходимо договориться о механизмах выполнения соглашения или вследствие совместного пересмотра сторонами принятых решений по ранее неизвестным фактам.

Здесь важно учесть то обстоятельство, что посредник не несёт ответственности за последствия выполнения договора или соглашения, принятого сторонами в процессе посредничества, он отвечает только за проведение процесса согласно установленным правилам. Поэтому стороны самостоятельно обязаны выполнять принятые обязательства.

Развитие рыночных отношений будет сопровождаться большим количеством корпоративных и иных экономических споров. В условиях

недостаточно эффективной судебной системы разрешение возникающих в бизнес-среде конфликтов сопряжено со значительными временными и финансовыми расходами. С учетом этого все большую роль в разрешении споров должны играть институты альтернативного разрешения споров, среди которых особо следует отметить медиацию (посредничество).

### **Библиографический список**

#### **Нормативные правовые акты**

1. Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»// Российская газета, № 168

#### **Монографии и статьи**

2. Большова А.К. Состояние и перспективы сокращения нагрузки на судей // Журнал российского права, 2010, N 10.

3. Бесемер Х. Посредничество в конфликтах. М., 2004.

4. Крейдлин Г. Е., Кронгауз М. А.. Семиотика, или Азбука общения. М., 2004.

5. Медиация как средство альтернативного метода урегулирования споров. Пособие для начинающих. Бишкек. 2008.

6. Петров А.В. . Дискуссия и принятие решений в группе. Технология модерации, М., 2005.

7. Уилки Х. Основы делового общения. М.,2004.

*Стазаева И.В.*

***КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО  
РАЗВИТИЯ***

Понятие «этика» происходит от древнегреческого *ethos* (этос). Сначала под этосом понималось место совместного проживания, дом, жилище, звериное логово, гнездо птицы. Затем им стали главным образом обозначать устойчивую природу какого-нибудь явления, нрав, обычай, характер. Понимая слово «этос» как характер человека, Аристотель ввел в употребление прилагательное «этический» с той целью, чтобы обозначить особый класс человеческих качеств, которые он назвал этическими добродетелями.

Этика зарождается в обществе как результат осознания роли и сущности моральных отношений и в развитом состоянии представляет собой науку о морали, содержащую две составляющих: теоретические исследования (теоретическая этика) и нормативные разработки (нормативная этика). Теоретическая этика исследует происхождение и сущность морали, ее роль и место в обществе, функции, механизм действия, ее основные компоненты (прежде всего моральное сознание и моральное поведение), характер связи между ними, структуру моральных отношений и значение их для системы общественных отношений в целом. Кроме того, теоретическая этика выявляет содержание ценностных оснований морали (благо, добро, зло, смысл жизни, счастье), разрабатывает шкалу моральности (идеал – добродетель – порок) и определяет ее критерии. В контакте с психологией и социологией она исследует реальный уровень моральности общества (нравственность) и влияющие на него факторы.

Этика описывает реальные отношения между людьми, стремится создать определенный идеал этих отношений, анализирует сущее, намечает очертания должного.

В этике принято разделять два рода проблем: собственно теоретические проблемы о природе и сущности морали и нравственную этику — учение о том, как должен поступать человек, какими принципами

и нормами обязан руководствоваться. В системе науки выделяют, в частности, этическую аксиологию, изучающую проблемы добра и зла; деонтологию, исследующую проблемы долга и должного; деспрекативную этику, изучающую мораль того или иного общества в социологическом и историческом аспектах; генеалогию морали, историческую этику, социологию морали, профессиональную этику.

Мораль – это специфический способ духовно-практического освоения мира, предполагающий особое ценностно-императивное отношение к нему. Сущность морали состоит в том, чтобы обеспечить баланс личного и общественного блага, регулируя и регламентируя поведение людей в обществе. Специфика моральной регуляции в том, что она осуществляется средствами исключительно духовного воздействия, не носит жесткого характера, предполагает «самозаконотворчество воли» (Кант), свободный выбор человеком тех или иных нравственных ориентаций. Внешний (общественное мнение) и внутренний (интенции индивидуального сознания, определяемые как долг, совесть и т.д.), т.е. саморегуляция.

Специфика морального способа регуляции заключается в следующем. Мораль проявляет себя как единство духовного и практического: с одной стороны, она служит основой духовной культуры личности и показателем меры человеческого в человеке; с другой – вся практическая деятельность человека и его поведение определяются и организуются сложившимися в обществе моральными представлениями. Мораль действует не в какой-то определенной области, а пронизывает собой все без исключения сферы жизни и поэтому носит универсальный характер. Мораль отличается подчеркнуто оценочным, а зачастую и субъективным характером: все явления мира и человеческие действия она рассматривает сквозь призму ценностей и оценок.

Свойство морали – требовать определенного поведения называется императивностью (от лат. imperative - повелевать). Мораль вырабатывает предписания, требующие от людей особенного – морального типа поведения, в чем проявляется ее императивный (повелительный) характер.

Сущность и специфика морали проявляют себя в системе моральных принципов, ценностей, норм и идеалов, составляющих ее содержание. С первого взгляда мораль выглядит как некоторые правила поведения. Правила отношения к другим людям, к обществу и к самому себе. В любом случае они формулируются в повелительном наклонении: "будь таким!" или "не делай так-то" Это указания не на то, что есть, а на то, как должно быть и каким должно быть.

Если продолжить сравнение с правом, то оно регулирует вполне определенные сферы отношений. Что же касается морали, то ни единый шаг человека не остается без ее внимания, нет ничего, чего бы нельзя было оценить с моральной точки зрения. Так, если Вы собрались с другом в кино, но не сдержали обещания, то закон смотрит на это равнодушно, считая сие частным делом. Мораль всепроникающа. Для поддержания правопорядка есть соответствующие органы: прокуратура, милиция, суд. Для поддержания же нравственного уровня специальных органов нет. Эту функцию берет на себя общественное мнение, которое образуется и семьей, и средствами массовой информации, и «кумушками» на лавочке у подъезда. Однако общественное мнение далеко не всегда справедливо и совсем не служит гарантом нравственности. Кроме того, разные общественные группы могут предъявлять существенно различные требования.

Моральные принципы - главный элемент в системе морали - это основные фундаментальные представления о должном поведении человека, через которые раскрывается сущность морали, на которой



базируются другие элементы системы. Важнейшие из них: гуманизм, коллективизм, индивидуализм альтруизм, эгоизм, толерантность.

Моральные нормы — конкретные правила поведения, определяющие, как человек должен вести себя по отношению к обществу, другим людям, самому себе. В них четко прослеживается императивно-оценочный характер морали.

*Моральные нормы как разновидности социальных нормативов в зависимости от способа оценки подразделяются на два типа:*

- 1) требования — запреты;
- 2) требования — образцы.

Исторически первым возник запретительный тип моральных нормативных установок, требующих соблюдения элементарных правил поведения от членов родовой общины. Позднее возникают требования — образцы, которые основаны на более высоком уровне обобщений и абстракций по сравнению с простым запретом. Запрет и образец составляют две стороны единых моральных требований. Они определяют границы между недопустимым и желательным вариантами поведения. И в этом отношении они не только взаимосвязаны, но и дополняют друг друга.

Моральные ценности — общественные установки и императивы, выраженные в форме нормативных представлений о добре и зле, справедливом и несправедливом, о смысле жизни и назначении человека с точки зрения их моральной значимости. Служат нормативной формой моральной ориентации человека в мире, предлагая ему конкретные регулятивы действий. Нравственный идеал — это целостный образец нравственного поведения, к которому люди стремятся, считая его наиболее разумным, полезным, красивым. Нравственный идеал позволяет оценивать поведение людей и является ориентиром для самосовершенствования.

В последнее время в организациях появились кодексы корпоративной этики. В этой связи возникает ряд вопросов: это новая мода, влияние и требование инвесторов или инструмент, позволяющий существенно повысить организационную эффективность? Практика свидетельствует, этические кодексы действительно содержат ресурсы для решения достаточно широкого спектра задач. В то же время единый методологический подход к созданию этических кодексов на сегодняшний день отсутствует.

Организация — это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности.

Носителями организационной культуры являются люди. В организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы «отделяется» от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, становится определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности организаций, необходимо, чтобы люди, на которых возлагается изучение организационной культуры или управления ею, умели количественно определять ее ключевые измерения, были в

состоянии разрабатывать стратегию изменения культуры и могли приступить к реализации самого процесса изменений и, соответственно, культура должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства.

Осознание роли и значения феномена организационной культуры, умение управлять организацией через изменение или поддержание организационной культуры является одним из методов «мягкого» управления организацией. В связи с этим организационная культура как один из важнейших факторов, способных обеспечить эффективность функционирования организации, требует пристального внимания. Корпоративная этика является важнейшей составной частью корпоративной культуры. Функции корпоративной этики в контексте организационного развития определяются множеством факторов, основными из которых являются сущность, содержание и направленность профессии:

*Оценочная* – дает возможность оценки поведения, действий, намерений, целей, задач, средств и т.д. организационного поведения с точки зрения соответствия ценностям и нормам, приоритетам организационного развития.

*Регулятивная* – вытекает из потребности регулировать поведение сотрудников в соответствии с целями развития .

*Организирующая* – служит улучшению организации деятельности сотрудников и партнеров.

*Управляющая* – является средством управления действиями сотрудников и партнеров в ходе решения задач, стоящих перед организацией в контексте формирования репутации, обеспечения устойчивого позиционирования и развития .

*Мотивационная* – формирует одобряемые мотивы деятельности.

*Координирующая* – обеспечивает сотрудничество всех участников процесса деятельности в организации.

*Регламентирующая* – направляет и обуславливает выбор целей, методов и средств в деятельности сотрудников.

*Воспроизводственная* – позволяет воспроизводить подобные действия в подобных ситуациях.

*Воспитательная* – воспитывает не только сотрудников, но и клиентов и социальное окружение клиентов.

*Коммуникативная* – помогает организовать общение сотрудников друг с другом и с клиентами.

*Оптимизирующая* – способствует повышению эффективности организационной деятельности.

*Стабилизирующая* – способствует стабилизации отношений в организации на всех уровнях их проявлений.

*Рационализирующая* – облегчает персоналу выбор целей, методов и средств, принятие решений.

*Превентивная* – предостерегает персонал от действий, приносящих вред клиенту, организации, обществу.

*Прогностическая* – позволяет прогнозировать действия и поведение отдельных сотрудников и их коллективов.

*Разрешения противоречий* – способствует разрешению, устранению и сглаживанию противоречий, возникающих в организации.

*Информационная* – приобщает сотрудников к системе организационных ценностей.

*Социализирующая* – служит делу приобщения новых сотрудников к системе ценностей и морали.

Кодекс корпоративной этики значимый фактор развития корпоративной культуры. Кодекс может транслировать ценности организации всем сотрудникам, ориентировать на единые цели и тем

самым повышать корпоративную идентичность. Этический кодекс, по сути, является сводом правил и норм поведения, которые разделяют участники группы. С помощью кодекса задаются определенные модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности. Первыми универсальными кодексами, представляющими собой набор общечеловеческих ценностей, были своды религиозных правил (например, Десять заповедей Ветхого завета). Чуть позже стали возникать частные кодексы, определяющие поведение отдельных социальных групп общества (например, Кодекс самурая "Бусидо"). В современной управленческой практике наиболее распространены два вида этических кодексов - профессиональные и корпоративные, которые регулируют отношения людей внутри данных групп. Содержание кодекса компании определяется, прежде всего, ее особенностями, структурой, задачами развития, установками ее руководителей. Структурно кодексы, как правило, включают идеологическую (миссия, цели, ценности) и нормативную (стандарты рабочего поведения) части. Исходя из управленческой функции, кодекс описывает стандарты образцового поведения. Выделяют декларативный и развернутый вид кодекса. Декларативный вариант - это только идеологическая часть кодекса без регламентации поведения сотрудников. Однако в ряде случаев сотрудникам трудно оценить этическую правомерность конкретного поступка исходя из общих принципов. Следовательно, для того, чтобы кодекс действительно работал, компании прибегают к постоянной трансляции этих принципов. Поэтому с 80-х годов XX века получают распространение вариант кодекса с подробной регламентацией этики поведения сотрудников, в которых фиксируется конкретная регламентация поведения сотрудников в отдельных областях, где риск нарушений был высок или возникали сложные этические ситуации. Эти регламенты описывались в виде политик в отношении заказчиков, потребителей, государства,

политической деятельности, конфликта интересов, безопасности труда. При этом большой объем и сложность содержания таких кодексов определяют их выборочную адресацию. В большинстве компаний такие кодексы разрабатываются для высшего и среднего менеджмента и не являются всеобщим документом, объединяющим всех сотрудников. Корпорация самостоятельно в контексте устойчивого организационного развития определяет собственные задачи, для решения которых она намерена использовать такой инструмент, как кодекс корпоративной этики. Но создание кодекса, естественно, не ограничивается только написанием текста документа. Существует специфика исполнения подобных документов: заставить исполнять этический кодекс нельзя. Поэтому для того, чтобы он действительно работал, еще на этапе его создания необходимо предусмотреть процедуры, включающие в процесс разработки документа по возможности всех сотрудников компании. Только при условии принятия каждым сотрудником кодекса корпоративной этики он будет реально исполняться. Динамические изменения социальной среды, рост социальной неопределенности требуют постоянного инновирования системы управления организацией. Обеспечение устойчивости организации и достижение эффективности функционирования в условиях инновационного развития обуславливают необходимость кардинальных изменений традиционных организационных структур, формирования новых моделей организационной эффективности и, соответственно, модернизации самого процесса организационного управления. Сложные социальные системы, к которым относятся организации, находятся в режиме постоянной смены состояний, как отдельных его элементов, так и системы в целом. Первоочередное значение в контексте организационного развития занимает активизация «человеческого фактора», наращивание и более эффективное использование кадрового потенциала в организации. Формирование

организационной культуры происходит при решении организацией проблем внешней адаптации и внутренней интеграцией, при этом она испытывает воздействие культуры общества, государственно-национальной культуры, внутри которых данная организация функционирует. Организационная культура объединяет в себе сложный, внутренне связанный, исчерпывающий и вместе с тем не совсем определенный набор факторов, и может быть определена как совокупность способов и результатов деятельности членов организации. Теория и практика управления убедительно свидетельствуют о том, что никакие программы модернизации, реконструкции, реформирования не могут быть приняты и реализованы без личной инициативы, индивидуальной и коллективной самоорганизации. Социальные нововведения решающим образом влияют на общественные отношения, институты, деловую организационную культуру, поскольку включают в себя организационные перестройки, изменения в организационных связях и нормах, направленных на усовершенствование структуры жизни и деятельности социума. Прежняя задача – «успеть за изменениями» сегодня сменилась задачей «жить и продуктивно работать в непрерывно меняющемся мире».

Корпоративная этика становится неотъемлемым элементом практики ведения бизнеса. При этом единый "шаблон" морального стандарта отсутствует: у каждого человека есть свое понимание этических норм, а компании "конструируют" концепции собственной этичности, которые необходимо согласовывать как с внешними, так и с внутренними заинтересованными группами. Этический менеджмент в организации - это прежде всего диалог по поводу ценностей. Внутри компании - это диалог между компанией и сотрудниками по поводу общих правил и норм взаимодействия, ценностей и принципов развития, который становится условием формирования сильной внутренней корпоративной идентичности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Абрамов И., Джонс К. Деловая этика: Руководство по управлению ответственным предприятием в развивающейся рыночной экономике / Пер. на рус. язык. Вашингтон: Министерство торговли США; Управление международной торговли, 2005.
2. Блэкберн С. Этика: Краткое введение: [Пер. с англ. Ю. Крижевской] / С. Блэкберн. – М.: АСТ, Астрель, 2007. – 192 с.
3. Варган С. Корпоративная этика: больше, чем просто этика// <http://www.luxemag.ru/etiquette/6503.html>.
4. Губин В.Д. Основы этики: Учебное пособие / В.Д. Губин, Е.Н. Некрасова. – М.: Форум, Инфра-М, 2008. – 224 с.
5. Джордж Р. Деловая этика. М.; СПб., 2001. Т. 2. С. 943-949.
6. Дубинина М.В. Корпоративная этика в системе управления трудовыми отношениями на предприятии: Теоретико-методологические аспекты. М., 2003.
7. Martens Lori. Transatlantic Perspectives on Business Ethics Training // International Business Ethics Review. 2003. Vol. 6. № 1.
8. Paine Lynn. Managing for Organizational Integrity // Harvard Business Review on Corporate Ethics. Harvard Business School Press, 2003.

## СОДЕРЖАНИЕ

Айриева Арига Нердовна	ПРИОРИТЕТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	4
Бгашев Максим	СПЕЦИФИКА ВНЕШНИХ СТЕЙХОЛДЕРОВ	20



Вадимович	РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ	
Гвоздева Светлана Михайловна	РОЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ	27
Герчикова Елена Зиновьевна	МЕТОД ВРЕМЕННЫХ ПАРТНЕРСКИХ ПАКЕТНЫХ ПРОГРАММ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ	37
Земсков Максим Владимирович	ОСОБЕННОСТИ БАНКРОТСТВА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	48
Лабунская Алёна Анатольевна	СОДЕРЖАНИЕ И РОЛЬ КАТЕГОРИИ «ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ» В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ	54
Герчикова Е.З., Лабунская А.А.	МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К БРЕНДУ	61
Стазаева И.В. Стазаева Е.В.	ПРОЦЕДУРА МЕДИАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ В КОРПОРАЦИЯХ	75
Стазаева Ирина Викторовна	КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	86