

альность мебели. Целевая аудитория в сети Интернет составляет ориентировочно 45–50 %. Мебельный рынок России — рынок высокой конкуренции. Барьеры вхождения определяются тем, что большую долю рынка занимают предприятия с многолетней историей и широкой фирменной сетью. Рынок мебели постоянно растет: примерно на 5–10 % в год.

Предприятие ЗАО «Пинскдрев» с одной стороны столкнулось с проблемой высокой конкуренции, которая особенно высока на рынке Москвы и Подмосковья, с другой — с недоверием потребителей к бренду «Пинскдрев», которые считали мебель производителя недорогой и непрезентабельной, которая больше подходит для дачи. В 2009 году было принято решение о создании новой торговой марки «Logan». Под этим брендом «Пинскдрев» попытался выйти на новый сегмент — элитной мебели. Позиционирование: «Элитная мебель из Белоруссии». Под новым брендом стала продаваться та же мебель «Пинскдрев». Бренд «Logan» был создан для того, чтобы отличаться от конкурентов, подчеркнуть индивидуальность на просторах Интернет, одновременно с этим реальные продажи под этим брендом осуществлялись в торговой точке в Москве. Не смотря на то, что сайт www.loganmebel.ru является крупным интернет-магазином, заказы через Интернет практически не поступали. Однако сайт в первую очередь служит не каналом продаж, а средством предоставления информации и мощным коммуникационным каналом.

Комплекс интернет маркетинга ЗАО «Пинскдрев» включает: SEO (продвижение в поисковых системах), контекстную рекламу, юзабилити проектирование и анализ (проектирование и анализ степени удобства использования сайта), ценовое регулирование. На данный момент средняя посещаемость сайта составляет примерно 9000 пользователей. Из них примерно половина составляет целевую аудиторию — женщины 60% и мужчины 40%. от 30 до 55 лет

Для того, чтобы сократить процент отказа посетителей (уход посетителей с сайта), стимулировать внимание и заинтересовать пользователя в покупке, на сайте тщательно продумана структура, удобная навигация по сайту. Каталоги продукции оформлены по принципу удобства, функциональности, привлекательности. На сайте внедрены несколько инновационных приемов, которые повышают привлекательность сайта для посетителей, например, система раскладки и изменения цвета диванов. Приложения выполнены с использованием технологии Flash. На сайте www.loganmebel.ru с целью стимулирования сбыта широко представлена информация об акциях, скидках, а также условиях предоставления кредитов, варианты приобретения товаров в рассрочку. Средняя конверсия из переходов на сайт в звонки или заявки составляет порядка 10 %, а конверсия из заявок в покупки — около 20–40 %.

За 2 года после начала интенсивных работ по Интернет-маркетингу ЗАО «Пинскдрев» смогло увеличить торговый оборот в 5,7 раза на рынке Москвы и Подмосковья. Благодаря такому росту ЗАО «Пинскдрев» расширяет свою деятельность: открываются новые торговые площадки, развиваются партнерские отношения.

Интернет-маркетинг эффективная технология в ведении бизнеса. Продемонстрированный пример прямо на это указывает. Для перерабатывающих предприятий использование широких возможностей веб-сайта позволило бы привлекать партнеров и формировать доверие клиентов.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ВЫСШЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ ПРИВАТИЗАЦИИ

Л.И. Панова

Минский институт управления (г. Минск)

Повышение конкурентной устойчивости организаций и совершенствование отношений собственности, предусмотренные Основными направлениями Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы, предполагают активизацию процесса приватизации, в результате которой должен быть создан высокомотивированный собственник, нацеленный на рост эффективности производства на основе ускоренной инновационной и инвестиционной деятельности. При этом человеческий фактор становится ключевым фактором успеха функционирования предприятия. Следовательно, необходима разработка предложений по стимулированию эффективного и инициативного труда, усиление побуждения к высокопроизводительному труду, как отдельных работников, так и целых коллективов. При этом следует учитывать, что каждый из конкретных субъектов предприятия — руководство, трудовой коллектив, собственник — является носителем своих

интересов. Чтобы мотивировать топ-менеджера на достижение целей, необходимы соответствующие стимулы, синтезирующие интересы управленцев и собственников. В научной литературе имеется множество публикаций, как критикующих, так и предлагающих использовать принятые в мировой практике системы мотивации. Вместе с тем не существует универсальных схем стимулирования топ-менеджеров, нет единой эталонной модели, которая будет успешно работать без учета истории, целей и стратегии развития организации. Традиционный подход заключается в установлении определенного уровня денежного вознаграждения в зависимости от квалификации, должности, обязанностей руководителя. Практика стимулирования и мотивации менеджмента в экономически развитых странах сделала огромный рывок за последние годы. Традиционная система оплаты труда руководства компаний дополнилась системами стимулирования, основанными на изменяемых вознаграждениях в зависимости от результата действий менеджмента. Рассматриваются различные варианты стимулирования руководства, которые чаще всего используются в практике корпоративного менеджмента. Они основаны как на чистом участии в собственности, так и виртуальном. Достаточно широкое распространение получили годовые бонусы.

В Беларуси также начинают внедряться бонусные принципы стимулирования труда руководителей государственных организаций и организаций с долей собственности государства в их имуществе. Так постановлением правительства от 18 марта 2010 года № 385 «О внесении изменений и дополнения в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 25 июля 2002 года № 1003» внедрен новый стимул для руководителей организаций - годовой бонус в размере не менее 12 должностных окладов. Постановление принято для усиления материальной заинтересованности руководителей организаций в выполнении доведенных показателей социально-экономического развития в 2010-м и в последующие годы. Конкретный размер годового бонуса, а также условия и порядок его выплаты должны определяться нанимателем самостоятельно в контракте, заключенном с руководителем, а фактическая выплата единовременного поощрения будет зависеть от выполнения показателей прогноза и наличия средств на эти цели. При этом источником выплаты годового бонуса будет являться прибыль организации, а его сумма не учитывается при исчислении коэффициента соотношения средних заработных плат руководителя и по организации в целом. Принятое постановление направлено на усиление стимулирования труда топ-менеджеров в достижении высоких показателей развития компании, повышение эффективности хозяйственной деятельности.

Вместе с тем, как отмечается в научной литературе, неправильно заданные показатели эффективности — это типичная ошибка при создании системы стимулирования для топ-менеджеров. Руководители часто отказываются вкладывать средства в долгосрочное развитие предприятия, поскольку это ухудшает текущие результаты деятельности. Такой подход не может обеспечить предприятию долгосрочный рост и стабильность, что и наблюдается в белорусской практике приватизации.

В соответствии с законодательством продажа акций ОАО, созданных в процессе преобразования государственных унитарных предприятий, работникам этих предприятий, включая руководителей, и приравненным к ним лицам осуществляется по цене на 20 процентов ниже номинальной стоимости акций на сумму, не превышающую 100 базовых величин. Новым законом о приватизации, вступившим в силу с 01.01.2011 предусмотрено прекращение продажи акций на льготных условиях с 1 января 2014 года. По отдельным значимым ОАО принято решение с 2009 г. не продавать акции работникам этих предприятий, а только стратегическим инвесторам.

По состоянию на 01.01. 2011 в распоряжении Госкомимущества имелось 40,27 млрд. акций, в том числе 30, 99 млрд. акций в уставных фондах 788 ОАО, созданных в процессе приватизации государственной собственности. На 2008–2010 гг. была запланирована продажа акций 155 обществ. За трехлетний период были приняты 14 распоряжений Президента Республики Беларусь об отчуждении акций по 16 акционерным обществам. Во исполнение решений Главы государства Госкомимуществом были объявлены 23 конкурса и 11 аукционов. В результате проведенных торгов проданы пакеты акций только 2 ОАО — по конкурсу и 4 ОАО — на аукционе, среди них акции ОАО «Смолевичский опытно-механический завод» за 7,43 млрд. руб. и ОАО «Витебский областной технико-торговый центр «Гарант» за 2,76 млрд. руб. По состоянию на 01.01.2011 государство присутствует в 788 ОАО из 1138, что составляет почти 70 процентов от их общего числа, при этом государство владеет крупными пакетами акций (свыше 75 % уставного фонда) в 558 обществах или около 50 процентов от общего количества ОАО, созданных в процессе приватизации. Принадлежащие Республике Беларусь акции хозяйст-

венных обществ находятся в управлении 29 республиканских органов государственного управления и иных государственных организаций, подчиненных Правительству. Владельческий надзор в хозяйственных обществах осуществляется через представителей государства. Над акционерным обществом, созданным в процессе приватизации, выстраивается сложная иерархия управления: директор, представитель государства, министерство.

Вместе с тем, при приватизации госпредприятий собственник-государство заинтересован в поиске эффективных собственников, одним из которых может стать руководитель предприятия, если он будет правильно мотивирован. В целях активизации и повышения эффективности процессов приватизации, в том числе и организаций агропромышленного комплекса, нами предложено в процессе приватизации помимо льготной продажи акций использовать известные системы стимулирования.

Принятые в мировой практике системы стимулирования и мотивации в виде опционов на акции и премирования акциями с присущими им достоинствами и недостатками достаточно подробно рассматриваются в литературе. Суть опциона заключается в том, что менеджеру предприятия выдается право на покупку акций по номинальной стоимости или фиксированной цене в определенный период времени с определенными условиями. Премирование акциями может предполагать некоторые ограничения на их последующую продажу либо предоставляться без каких-либо ограничений. Отмечаются и очевидные недостатки этих методов стимулирования труда руководителей, такие как заложенное в них отсутствие гарантий прибыли.

Одним из вариантов стимулирования являются виртуальные или фантомные опционы и фантом-акции. Отличие фантомных акций от настоящих акций заключается в том, что менеджеру не требуется привлекать свой личный капитал, ему не предоставляется право на долю в активах компании, а даётся обещание выплатить денежный эквивалент стоимости акций через определённый период времени. В случае фантомных опционов на акции менеджеру будет выплачен денежный эквивалент прироста стоимости акций. В данном случае менеджер не становится собственником компании, однако у него есть стимул действовать так, как если бы он был собственником, ведь от стоимости компании в будущем будет зависеть его премия. Отмечается, что фантомные акции и опционы являются сложной формулой для подсчёта премии топ-менеджеров. По мнению российских экономистов, современный фондовый рынок России развит не достаточно, что не позволяет компаниям широко внедрять опционные программы. Однако их широко применяют сырьевые, энергетические компании России, имеющие значительный оборот на рынке, некоторые компании практикуют вознаграждение менеджеров с помощью участия в собственности.

В Беларуси фондовый рынок развит еще в меньшей степени, чем в России, вместе с тем проблема повышения эффективности акционируемых предприятий и проблема становления эффективных собственников требует новых решений, разработки соответствующей системы мотивации. Государству как собственнику необходимо на законодательном уровне предусмотреть продажу акций менеджерам предприятия не только на льготных условиях по сниженной на 20 % цене на сумму до 100 базовых величин, а на неограниченную сумму. Кроме того, необходимо предусмотреть премирование акциями не только за повышение экономических показателей деятельности ОАО и его эффективности, предусмотренных бизнес-планом, а также за достижение стратегических целей и рост стоимости компании. При разработке стратегических целей должны учитываться не только финансовые показатели, отражающие положение компании на сегодняшний день, но и показатели, нацеленные на перспективу развития бизнеса. Очень важно оперативно отслеживать изменение целей и корректировать систему мотивации.

При разработке концепции новой системы мотивации следует учесть ряд моментов. При определении ключевых показателей эффективности, на основании которых будет рассчитываться вознаграждение топ-менеджеров, необходимо соблюдать несколько важных условий. Во-первых, выбрать ограниченное число ключевых показателей (максимально — 3–5), на которых руководитель должен сфокусировать свои усилия. Во-вторых, убедиться, что выбранные показатели действительно работают на стратегию компании и являются достижимыми и измеримыми. Затем выбрать те показатели, которые находятся под влиянием самого топ-менеджера. Планирование, исполнение и контроль показателей эффективности деятельности проводить поэтапно.

Для формирования системы стимулирования руководителей и оценки их деятельности предлагаем два критерия. Во-первых, оценивать эффективность функционирования и дело-

вую активность можно по соотношению темпов роста основных показателей, принятых называть «золотым правилом экономики предприятия» и представленных в виде неравенств:

$$100 \% \leq T_{\text{акт}} \leq T_{\text{орп}} \leq T_{\text{п}},$$

где $T_{\text{акт}}$ — совокупные активы; $T_{\text{орп}}$ — объем реализации продукции; $T_{\text{п}}$ — прибыль.

Соблюдение таких соотношений свидетельствует о динамичности развития предприятия и укреплении его финансового благополучия.

Второй критерий предлагаем выбрать на основе распространенной в мировой практике концепции управления VBM (Value Based Management) — управления, нацеленного на создание стоимости и системы сбалансированных показателей. Одним из наиболее часто используемых моделей является экономическая добавленная стоимость EVA (Economic Value Added). Показатель разработан и запатентован американской компанией Stern Stewart & Co и определяется как остаточная прибыль предприятия после вычета всех издержек, включая затраты на собственный и заемный капитал. Цель управления рыночной стоимостью компании на основе модели EVA — сформировать рыночную стоимость предприятия, чтобы прибыль от основной деятельности (операционная прибыль) превысила средневзвешенную величину использованного капитала в денежном выражении. Преимуществом оценки компании на основе EVA является синтез в этом показателе результатов финансовой и операционной деятельности. Общим недостатком этой модели и других моделей VBM считают субъективность расчетов используемых величин и необходимость большого количества корректировок данных финансовых отчетов для расчетной формулы в оригинальной концепции разработчика. Большую сложность вызывает адаптация моделей к постоянно изменяющейся финансовой отчетности и несоответствие бухгалтерской отчетности (как в России, так и в Беларуси) международным стандартам. Вместе с тем стратегия EVA является одним из наиболее популярных способов ориентировать менеджмент на создание стоимости, позволяющий кардинально пересмотреть цели и ценности компании и относительно справедливо оценить компанию как потенциальными инвесторами, партнерами, так и собственниками.

Разработка системы премирования на основе показателя EVA позволяет напрямую увязать премии и бонусы менеджеров от стабильности и эффективности роста, сопоставляя плановые значения EVA с фактически достигнутыми за установленный период. В нашем случае собственником выступает государство, которое и выбирает систему, позволяющую определить, насколько успешно менеджер создает на предприятии добавленную стоимость. При этом постепенно формируется менеджмент, ориентированный на стоимость, новое стоимостное мышление, суть которого заключается в понимании того, что акционерная стоимость создается в результате каждой сделки, начиная с закупок, за счет эффективного использования активов в производстве и далее по цепочке добавленных стоимостей вплоть до реализации продукта. Использование такого подхода в системе управления позволяет осуществлять стратегическое и оперативное планирование, измерять и контролировать результаты.

Построение инновационного механизма стимулирования и эффективной системы мотивации руководства в приватизируемых организациях позволит наряду с социальными проблемами решать экономические, а также будет способствовать формированию оптимальной структуры акционеров и решению проблемы формирования эффективного собственника конкретного акционерного общества. Использование мирового опыта в области мотивации топ-менеджеров с обязательным учетом особенностей нашей страны будет способствовать модернизации экономических отношений, созданию условий для стимулирования предпринимательства и бизнеса.

АТТЕСТАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ ПО УСЛОВИЯМ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

Е.С. Пашкова, аспирант, В.Л. Мисун, аспирант

Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)

Аттестация рабочих мест по условиям труда предполагает комплексную оценку условий труда на рабочем месте. Рабочее место как первичное звено производственной структуры является интегрированным показателем его организационно-технического уровня.

В соответствии с действующими нормативными документами, в Республике Беларусь, равно как и в Российской Федерации, условия труда на рабочем месте оцениваются по че-