Конференция «Инновационная экономика
и промышленная политика»
(ЭКОПРОМ-2013)
30 сентября 2013 года
г. Санкт-Петербург

Эффективное управление промышленным предприятием в условиях глобальной экономики.

Доклад Крейчмана Ф.С.
Президент ассоциации ПТП
д.э.н., действительный член РАЕН

1. Стратегическое управление предприятием

1.1. Роль стратегического управления в современной теории маркетинга
1.2. Теоретико-методологические положения и алгоритм стратегического управления
1.3. Функционально-программный подход к мотивации эффективности управленческого труда.
1.4. Роль топ-менеджеров и управленческого персонала в определении стратегии развития предприятия

2. Эффективный маркетинг: общая концепция и ее практическая реализация

2.1. 2.1. От рынка производителя к рынку потребителя
2.2. Тотальный маркетинг. Как это выглядит на практике?

- Маркетинг в системе производственного планирования
- Влияние корпоративной стратегии предприятия на выбор стратегии и тактики маркетинга

2.3. Новые подходы к ценовой политике предприятия

- Формирование активной ценовой стратегии в зависимости от состояния рынка и корпоративной цели предприятия
- Методы управления ценообразованием с учетом выбранной тактики

3. Разработка финансовой политики предприятия

3.1. Построение системы управления финансами. Управление стоимостью предприятия.
3.2. Управление оборотным средствами и затратами как элементами финансовой политики
3.3. Совершенствование управленческого учета – необходимое условие для разработки эффективной финансовой стратегии

4. Мотивация менеджеров в современных условиях

4.1. Критерии эффективности управленческого труда
4.2. Механизм мотивации деятельности менеджеров
4.3. Интеллектуальная собственность как источник прироста активов предприятия

Эффективное управление промышленным предприятием в условиях глобальной экономики.

1. Стратегическое управление предприятием

1.1. Роль стратегического управления в современной теории маркетинга

1.2. Теоретико-методологические положения и алгоритм стратегического управления

1.3. Функционально-программный подход к мотивации эффективности управленческого труда.

1.4. Роль топ-менеджеров и управленческого персонала в определении стратегии развития предприятия

Понятие стратегии прочно вошло в лексикон современной теории менеджмента. Общая или корпоративная стратегия задает единый курс производственно-хозяйственной деятельности предприятия и проявляется в долгосрочных программах, средне- и краткосрочных планах и, в конечном счете, в оперативно принимаемых управленческих решениях.

Стратегическое управление определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, задающих долговременное развитие предприятия, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития. Стратегическое управление в отличие от стратегического планирования является действенно ориентированной системой, которая регулирует процесс реализации стратегии.

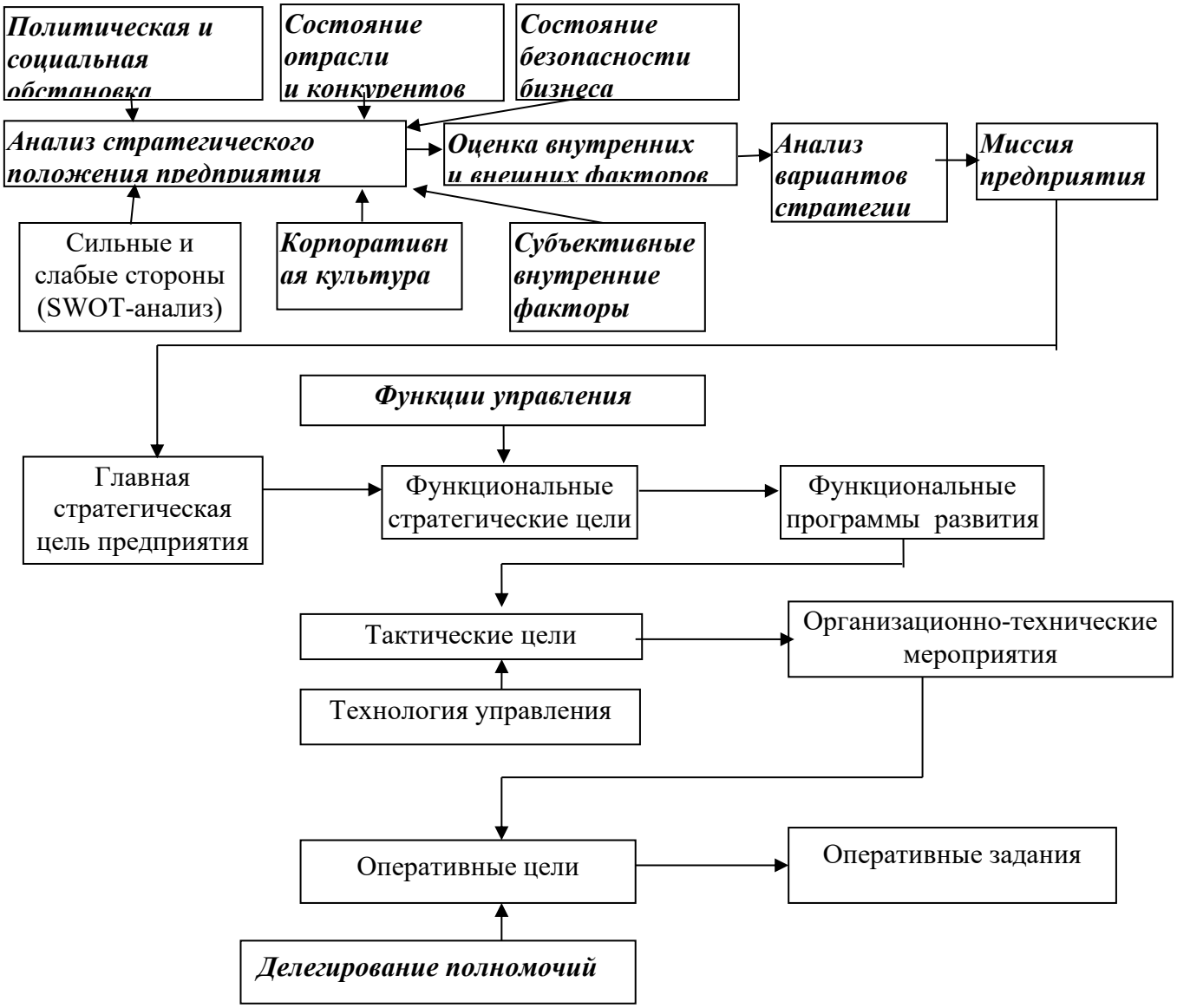


Рис. 1.1. Алгоритм разработки стратегии предприятия

Методологическую основу стратегического управления образует целевой подход, т.е. четкое определение и формулирование целей деятельности предприятия и его подразделений, ранжирование и упорядочение целей, установление сроков их достижения, а также определение стратегических задач по достижению целей.

Производственные предприятия являются многоцелевыми системами.

Цели подразделяются:

- по уровням значимости – на главную цель, основные и частные цели;
- по долгосрочности – на долгосрочные (стратегические), среднесрочные (оперативные), текущие (тактические) цели;
- по уровням управления – на общегосударственные, отраслевые, региональные, цели объединений и цели предприятий;
- по этапам деятельности – на промежуточные и конечные цели.

Результаты разработки стратегии предприятия выражаются в прогнозе изменения:

1. внешней среды и тенденций развития отрасли, региона, рынков и конкурентов.
2. стратегические цели предприятия – его миссии
3. роли корпоративной стратегии и ее составляющих: научно-технической, инвестиционной, финансовой, ассортиментной, кадровой и т.д.
4. программы действий по созданию конкурентных преимуществ.

Особо остро выявились проблемы стратегического управления в условиях экономического кризиса 2008г. Именно в таких условиях стали отчетливо видны все слабые стороны одних предприятий и сильные других.

Ситуация в экономике хотя и оценивается как «выход из кризиса», «стабилизация» и даже «рост», тем не менее остается более чем сложной, а для многих предприятий и отраслей – кризисной. Это подтверждается статистической информацией устойчивой тенденции роста числа убыточных предприятий.

Существует множество подходов в решении стратегических задач, но всех их объединяет понимание стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия. как средства связи с внешней средой. Это состояние обеспечивается качественным и своевременным выполнением производственных и управленческих функций: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, а также соответствующим уровнем составляющих потенциала: квалификацией работников, материально-технической базы, технологии и др.

В теории управления выделяют четыре уровня (контура) управления организацией: стратегический, идеологический, организационный и оперативный.

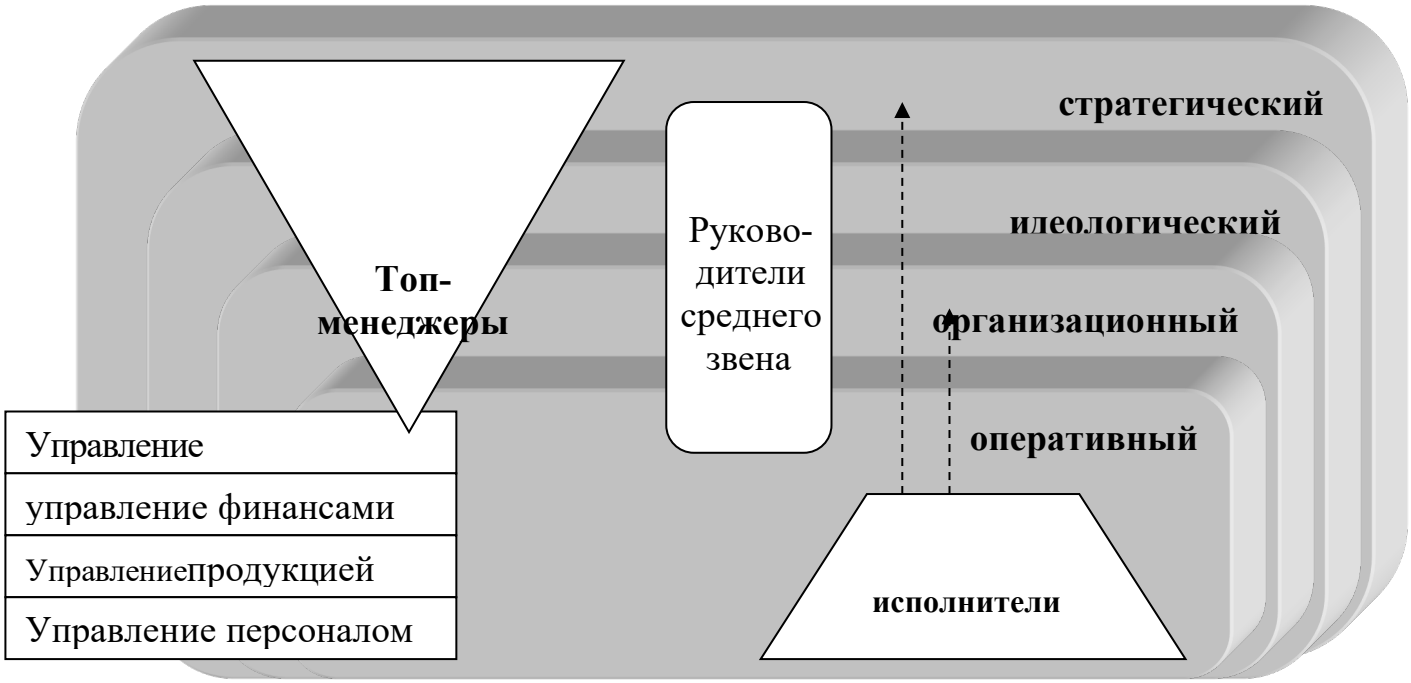


Рис.1.2. Контуры управления организацией

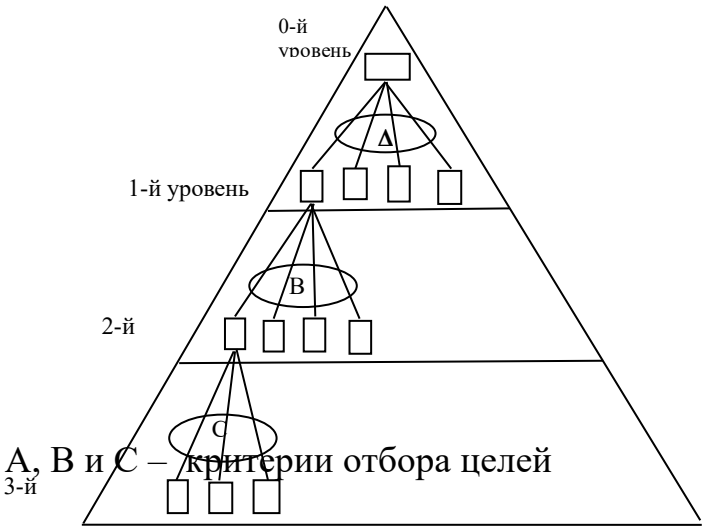
- Стратегический контур управления определяет общее направление деятельности организации, ее подразделений и отдельных сотрудников.
- Идеологический контур управляет отношением сотрудников к организации (на данной уровне разрабатываются механизмы формирования корпоративного мышления).
- Организационный контур управления определяет места элементов в системе, принципы их функционирования и взаимодействия между собой.
- Оперативный контур определяет текущую работу организации.
- Руководители различных уровней иерархии в своей деятельности опираются на различные управленческие уровни:

- сотрудники-исполнители должны сосредоточить основное внимание на оперативной работе, не забывая при этом необходимость увязывания текущих задач со стратегией и повышение эффективности деятельности за счет организационных преобразований;

Управление деятельностью организации с применением программно-целевого метода обеспечивает системность управления, что повышает эффективность реализации стратегий, усиливает мотивацию к работе, улучшает социально-психологический климат в организации, способствует формированию корпоративных отношений, совершенствованию процессов планирования, организации и контроля.

Совокупность целей различных уровней представляет собой систему взаимосвязанных целей, которую принято называть деревом целей.

Цели и целевые критерии упорядочивают по уровням управления и строят дерево целей (рис. 1.3).



A, B и C – критерии отбора целей

Рис. 1.3. Схема «дерева целей»

Обычно в «дереве целей» выделяют следующие уровни: нулевой – стратегические цели, первый – тактические цели, второй – оперативные цели и третий – текущие цели и задачи.

Комплексный набор целей и выработка системы показателей, необходимых для развития организации, обеспечивает совпадение корпоративных интересов на всех ступенях реализации «дерева целей». Корпоративная система показателей строится на основе стандартов, предоставляющих общие для всех уровней характеристики и требования выполнения работ.

Одним из способов построения данной системы показателей является сбалансированная система показателей, которая позволяет перевести видение перспективы предприятия в набор целей высшего порядка («нулевого» уровня), являющихся стандартом для всех других показателей. Система сводит к минимуму «холостое» расходование ресурсов на работу над ошибочно определенными вопросами или на совершенствование операций в рамках изолированного процесса. Связь целей с системой обеспечивает возможность оценки всех направлений деятельности предприятия. Использование причинно-следственных связей позволяет установить влияние локальных решений на цели и меры, установленные на первоначальном этапе. Задача менеджмента на данном этапе состоит в разработке сбалансированной системы показателей (ССП), обеспечивающей базовую модель для всего процесса реформирования предприятия

Теоретические и методические положения стратегического управления позволяют прийти к выводу, что успешное становление и развитие предприятия невозможно без внедрения принципов и методов стратегического менеджмента, включая такие элементы, как формирование дерева целей, определение корпоративной и функциональной стратегий, целенаправленная реализация и контроль стратегических управленческих решений.

2. Эффективный маркетинг: общая концепция и ее практическая реализация

2.1. От рынка производителя к рынку потребителя

2.2. Тотальный маркетинг. Как это выглядит на практике?

- Маркетинг в системе производственного планирования
- Влияние корпоративной стратегии предприятия на выбор стратегии и тактики маркетинга

2.3. Новые подходы к ценовой политике предприятия

- Формирование активной ценовой стратегии в зависимости от состояния рынка и корпоративной цели предприятия
- Методы управления ценными бумагами с учетом выбранной тактики ценообразования

Успехи предприятия на пути рыночных преобразований во многом определяются эффективностью проводимой маркетинговой политики, которая должна быть адаптирована к возникающим обстоятельствам в условиях глобализации рыночной экономики.

В условиях глобальной конкуренции рыночная экономика ориентирует предприятия на удовлетворение спроса и потребностей рынка на запросы конкретных потребителей и организацию производства только рыночно-востребованных видов продукции, которые могут принести предприятию необходимую для дальнейшего развития прибыль.

Выпуск предприятиями конкурентоспособной продукции, обеспечивает достижение главной цели их деятельности – получение достаточной прибыли и “выживание” в условиях рыночной экономики, что возможно только на основе тщательного изучения механизмов конкуренции, способов и методов повышения качества выпускаемых изделий.

Эффективная организация маркетинговой деятельности современного предприятия должна базироваться на организации научно-исследовательской деятельности по созданию новых образцов и моделей продукции, координации и планировании производства и финансирования, выявлении спроса покупателей на изделия посредством комплексного изучения состояния рынка и возможностей предприятия.

Рациональная система организации и управления деятельностью предприятия позволяет достичь эффективности и конкурентоспособности в условиях рыночных отношений посредством освоения высокоэффективных наукоемких изделий, технологий и услуг, использования системы стратегического планирования в условиях динамичного развития научно-технического прогресса.

Разрабатываемая предприятием стратегия поведения на рынке позволяет предприятиям создавать продукцию, которая по своим потребительским качествам максимально соответствует запросам покупателей, т.е. является конкурентоспособной по сравнению с аналогичными изделиями, представленными на рынке. Интегральное сочетание конкурентоспособности изделия обуславливается

сверхнормативным жизненно-рыночным циклом эксплуатационной надежности изделия.

Маркетинг как магистральная функция предприятия проявляется в системном подходе в его деятельности, с четко определенными целями и разработанными мерами по их достижению, с соответствующими организационно-управленческим, техническим, материальными и финансовым механизмами для их реализации.

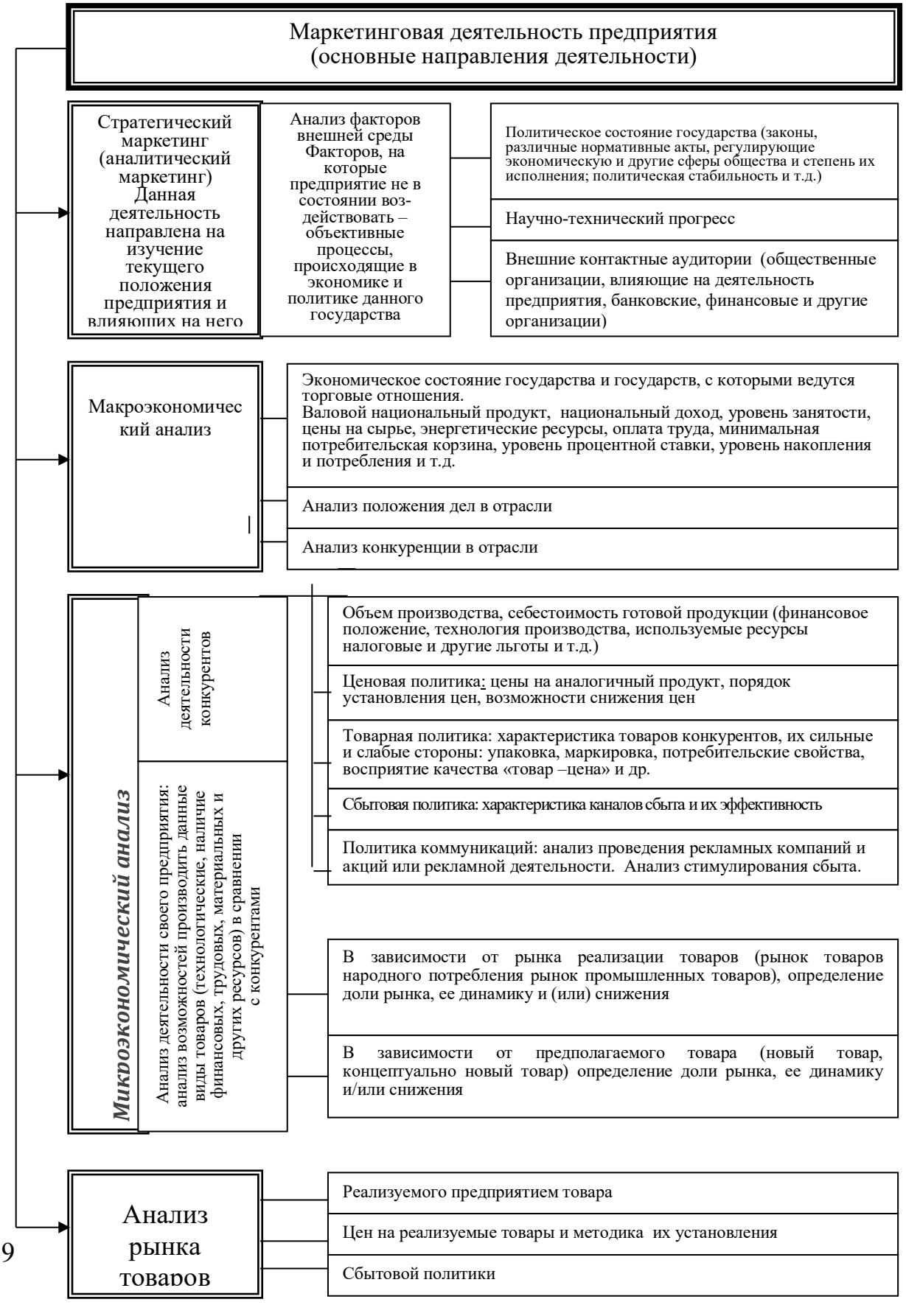


Рис.2.1. Направления и структура маркетинговой деятельности на предприятии

Механизм всеобъемлющего (тотального) маркетинга обязывает привлечь максимально возможный, конкретизированный состав персонала (работников предприятия) независимо от их функциональных обязанностей.

Эффективность тотального маркетинга обеспечивается системой материального стимулирования работников предприятия.

Для практического воплощения принципа делегирования ответственности необходимо применить систему управления предприятием, в которой определены функции, права и ответственность всех служб, структурных подразделений, и разработаны новые положения об отделах и службах и включить их в оценку результатов деятельности в системе аттестации кадров, на основе четких критериев оценки потенциала каждого работника, что явится основой процесса ротации кадров и их обновления.

Одной из составляющих комплекса маркетинга является ценовая политика, которая должна быть максимально гибкой, чтобы помочь предприятию занять свою нишу на рынке, обеспечить увеличение объема производства и реализации продукции, рост прибыли и улучшение финансового состояния.

Разработка самостоятельной ценовой стратегии, как процесса ценообразования постоянно уточняется на основе фактического состояния рынка.

Эффективность деятельности достигается на тех предприятиях, которые сочетают различные виды ценовых стратегий, таких как: стратегия ценового прорыва, премиального ценообразования, нейтральная стратегия, а также на тех предприятиях, которые при обосновании ценовых решений учитывают роль затрат на формирование уровня цены в увязке с факторами, позволяющими определить специфику зарождающегося рынка.

.

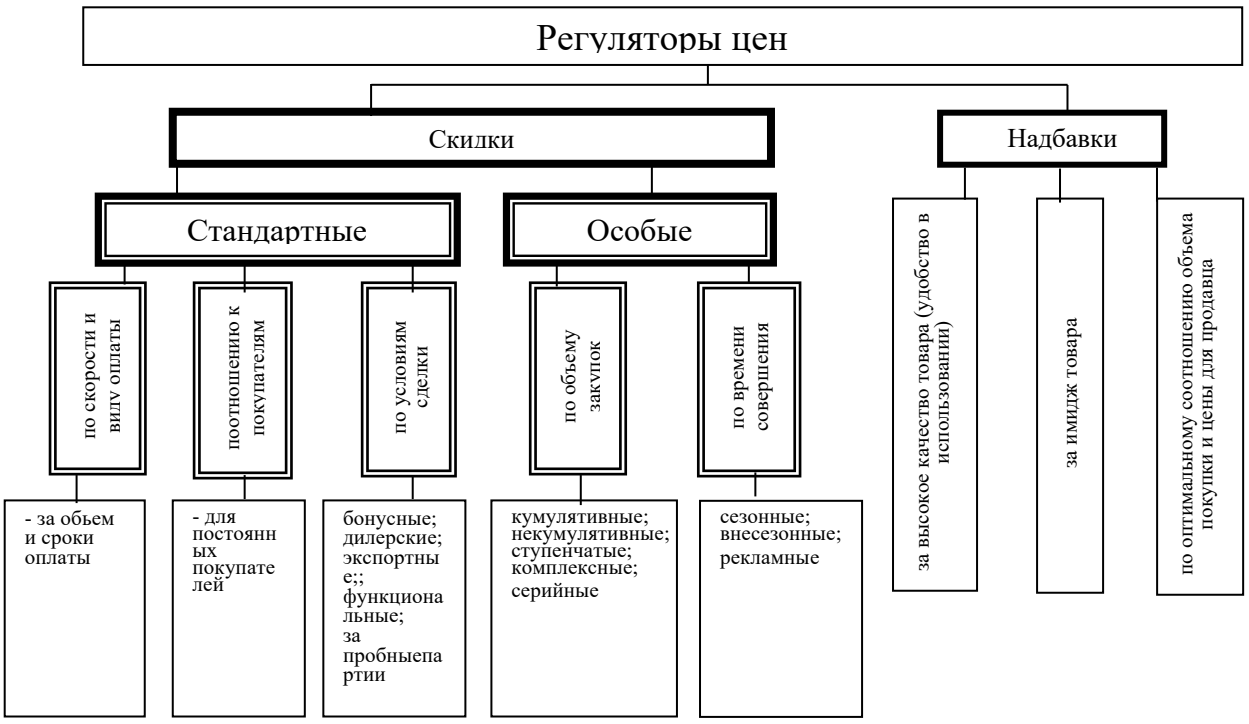


Рис. 2.2. Классификация регуляторов цен (скидок и надбавок)

Активная ценовая политика органически вытекает из концепции реформирования предприятия: поворот к потребителю во всех сферах деятельности требует знаний и учета действия рыночных механизмов.

Практика доказывает, что детально формализованный подход к принятию стратегических решений создает предприятию основу для “выживания” в рыночных условиях. Стратегическое планирование маркетинга в этом случае служит связующим звеном между предприятием и его внешней средой и обеспечивает соответствие деятельности предприятия и ее результатов внешним условиям функционирования.

3. Разработка финансовой политики предприятия

3.1 Построение системы управления финансами. Управление стоимостью предприятия.

3.2 Управление оборотными средствами и затратами как элементами финансовой политики

3.3 Совершенствование управленческого учета – необходимое условие для разработки эффективной финансовой стратегии

Одной из основных задач реформирования управления предприятием является переход к управлению финансами.

Реформирование деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования обусловило появление целого ряда задач в области развития научно-технического прогресса в обеспечении современной технологии производства материально-технического снабжения и маркетинга, что обусловило кардинальные изменения финансовой политики предприятия на основе бюджетирования. (рис. 3.1.)

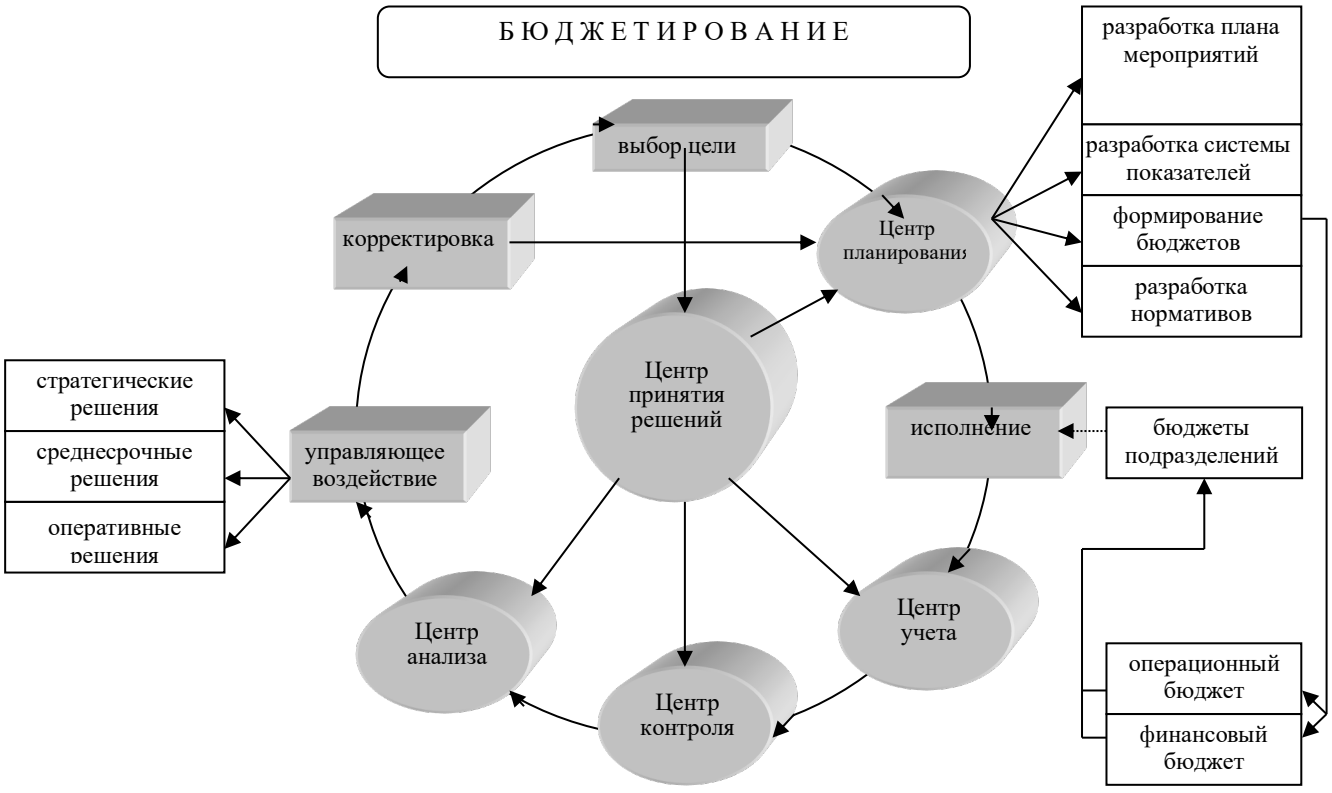


Рис.3.1. Схема бюджетирования на предприятии

Своевременность их решения напрямую связана с возможностью поддержания финансовых результатов деятельности предприятия сложившейся нестабильной экономической ситуации.

Рынок очень требователен к качеству финансового планирования, так как за все просчеты при планировании и негативные последствия своей хозяйственной деятельности ответственность несет непосредственно предприятие.

Рис.3.2. Общие принципы бюджетирования бизнес прцессов.

В современных условиях хозяйствования изменяются и методы финансового планирования. Если при текущем планировании финансовые показатели могут быть более четко определены через систему бюджетирования доходов и расходов, то в перспективном планировании долгосрочные процессы носят прогнозный характер. Прогнозные расчеты соответственно несут вероятностный и многовариантный характер.

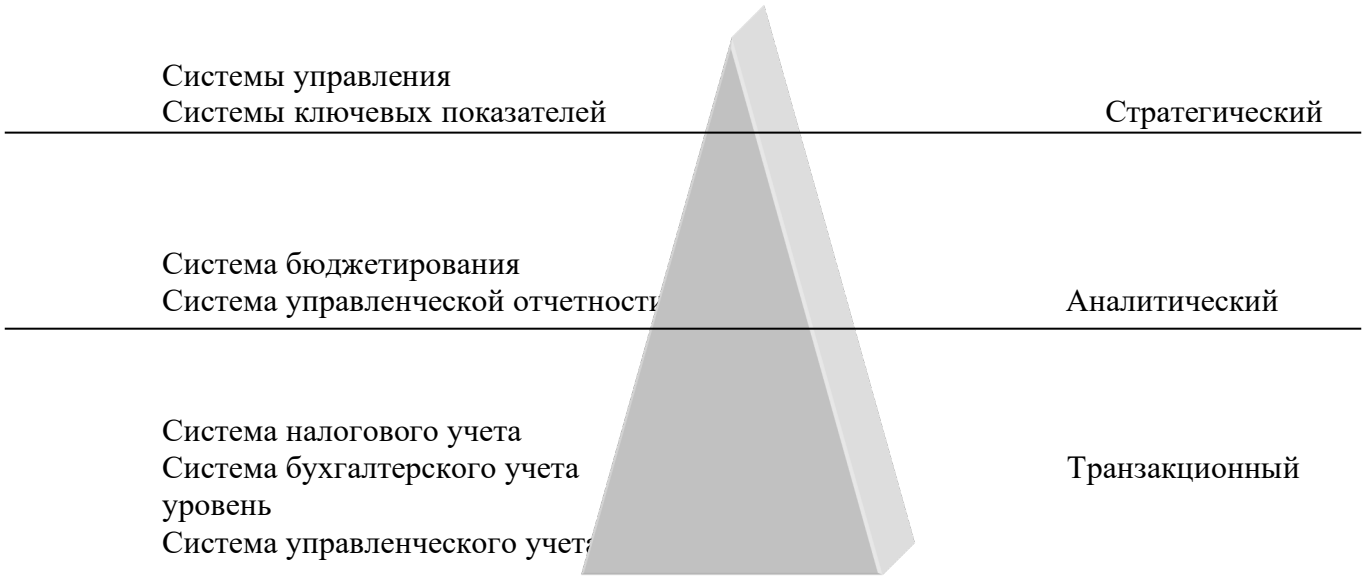


Рис. №3.2. Структура системы финансового управления компанией

Необходимым условием эффективной работы хозяйствующего субъекта является совершенствование достоверности управленческого учета.

Основу управленческого учета составляет бухгалтерская информация.

Эффективность принятых управленческих решений проявляется через учетные данные. Учетная информация содержит сведения, необходимые для реализации следующих функций управления – планирования, контроля и анализа (оценки).

Бухгалтерский учет определяется как информационная база, которая измеряет, обрабатывает и передает финансовую информацию о хозяйствующем субъекте.

Реформирование на предприятии невозможно рассматривать без увязки с действующей налоговой системой.

Процесс построения «разумной» налоговой системы на государственном уровне представляет собой расчетно-экономический прогноз мобилизации имеющихся в экономике резервов, решения общегосударственных и отраслевых задач на ближайшее будущее и перспективу. Прогнозирование налоговых поступлений требует проведения серьезного анализа происходящих социальных, экономических, политических процессов, перспектив и тенденций их развития, а также наличие глубоких познаний в области налогового законодательства.

Цели налоговой политики формируются под воздействием целого ряда факторов, важнейшими из которых являются экономическая и социальная ситуация в стране, влияние теневой экономики и «черного нала» в ряде отраслей и сфер предпринимательства.

Проводимое реформирование отдельных направлений налоговой системы стран СНГ часто оказывается некомплексным и запоздалым ответом государственной системы на экономическую ситуацию.

4. Мотивация менеджеров в современных условиях

4.1. Критерии эффективности управленческого труда

4.2. Механизм мотивации деятельности менеджеров

4.3. Интеллектуальная собственность как источник прироста активов предприятия

Независимо от организационно-правовой формы для субъекта собственности характерна потребность в управлении с целью получения максимального эффекта производственной деятельности.

В реальных условиях для достижения эффективности объекта управления важно не то, кто владеет объектами собственности, а то как этот владелец умеет отправлять имуществом.

Эффективность управления собственностью – это способность менеджмента предпринимать такие решения и действия, которые:

- поддерживают стратегическое соответствие между целями развития предприятия, ее потенциальными возможностями и реальным результатом;
- обеспечивают ей конкурентное преимущество и потенциал рентабельности в условиях изменения внешней среды путем использования имеющихся резервов и привлечения дополнительных ресурсов, внедрения инноваций;
- достигают цели по повышению рыночной стоимости акций, получению дополнительной прибыли, приросту активов, т.е. собственности, выплате стабильных дивидендов ее собственникам (акционерам).

Эффективный менеджмент создает условия для выполнения как стратегических, так и тактических программ развития предприятий.

При реализации стратегических программ развития менеджмент затрагивает все сферы деятельности предприятия и полностью изменяет концепцию формирования механизма управления вопросами научно-технического развития, поведения на рынке, проведения ценовой политики, повышения эффективности управления персоналом и т.д.

Критерии эффективности труда менеджеров

Количественные критерии	**Качественные критерии**
Доля в рынке	Способность высшего уровня менеджмента к привлечению высококвалифицированных управляющих
Рост объема продаж	
Уровень затрат и эффективность производства	
Уровень затрат и эффективность сбыта	Расширение объема предоставляемых услуг
Чистая прибыль	Тщательное изучение рынка (маркетинговые исследования)
Курс акций	
Доход в расчете на акцию	Снижение уровня риска
Прибыль на капитал	Максимальное использование возможностей для обеспечения устойчивости организации
Выплаты по ценным бумагам	
Текучесть кадров	Удовлетворенность работников

Рис.4.1. Критерии эффективности труда менеджеров

Привлечение менеджера является разновидностью партнерства, при которой одна сторона вносит имущественный вклад, а другая - высокопрофессиональный человеческий (интеллектуальный) капитал.

Мотивация труда менеджера во многом предопределяет характер проводимых на предприятии изменений. Поэтому система критериев эффективности управления предприятием должна исходить из конкретных целей, поставленных перед их менеджментом.

В зависимости от используемых механизмов система мотивации менеджеров может быть кратковременной и долговременной (рис.4.2).

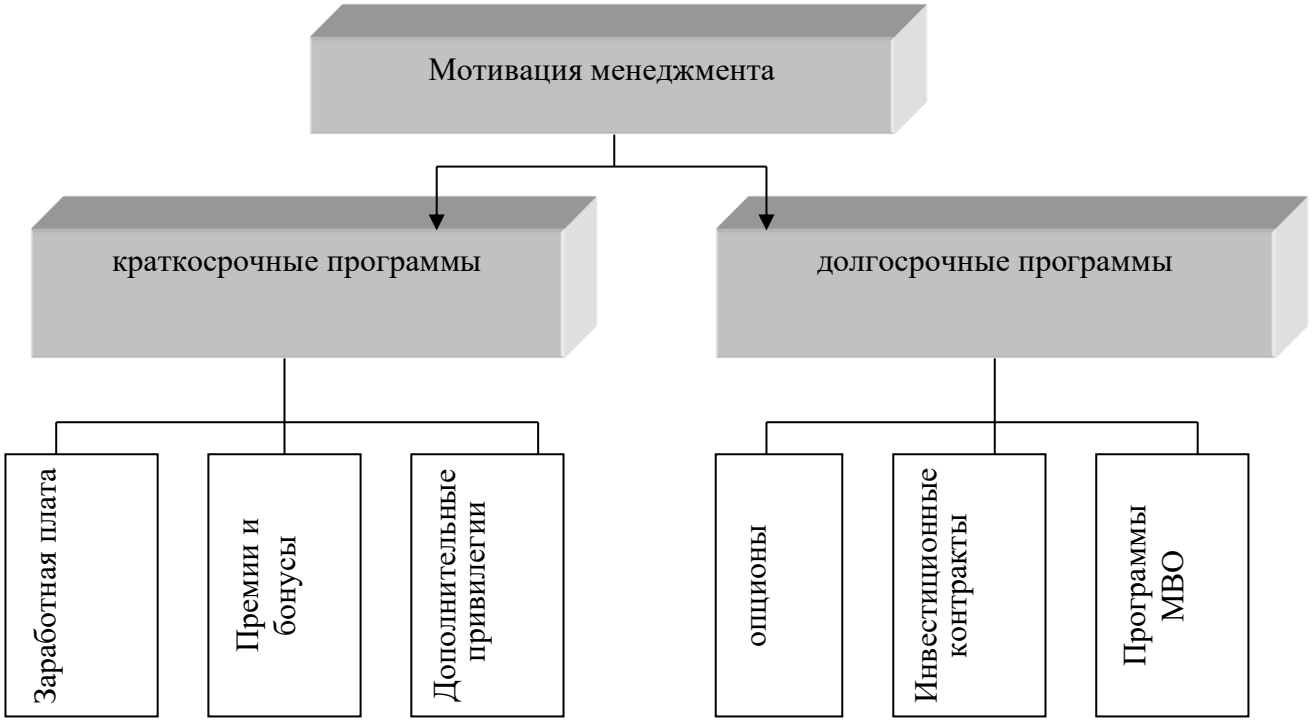


Рис.4.2. Системы мотивации менеджмента

Менеджмент должен гарантировать разработку управленческих решений на длительную перспективу, реализация которых обеспечивает эффективное развитие предприятия с коэффициентом кратности не менее 2: программы развития, разрабатываемые на 5 лет должны обеспечивать эффективное развитие предприятия в течение 10-15 лет; программы, рассчитанные на 10 лет – в течение 20-25 лет.

В качестве механизмов мотивации деятельности менеджеров на обеспечение долгосрочного успеха хозяйствующего субъекта могут выступать:

- конкурсная система назначения управляющих;
- система опционов;
- система бонусов;
- инвестиционный контракт;
- учет эффекта (результата) от использования интеллектуальной собственности в качестве вклада в уставный капитал.

Указанные механизмы тесно увязаны между собой и могут применяться в комплексе, что повышает эффективность мотивации управляющих.

На практике широко применяется ***конкурсная система*** назначения (избрания) менеджеров хозяйствующих субъектов. Конкурсная система избрания менеджеров предприятий является формой демократического управления в акционерном обществе, так как акционеры реализуют свои полномочия по избранию руководства на собрании акционеров.

Эта система позволяет выявить предприимчивых талантливых людей для эффективного управления предприятиями, способных оживить их деятельность в условиях экономического спада и инвестиционного кризиса.

С управляющим заключают менеджерский контракт.

Менеджерский контракт – это проект (нормативная модель) совместных действий, скоординированных субъектом собственности и субъектом управления на основе постановки конкретных целей и критериев эффективности, определения желаемых показателей управленческого труда, механизма получения эффекта, включая распределение действий между сторонами, их объективной оценки и вознаграждения.

Менеджерский контракт является средством реализации управления эффективностью труда менеджера, позволяющим осуществлять контроль и коррекцию качества управленческого труда, посредством функций менеджерского контракта. В нем определяются обязанности менеджера по выполнению заявленного предпринимательского проекта (бизнес-плана) и соответствующие дополнительные условия, такие как пределы полномочий по доверительному управлению акциями; параметры оплаты труда менеджера; формы ответственности за невыполнение принятых на себя обязательств и др..

Ценность бизнес-плана определяется качеством содержащейся в нем информации и предположений. Качественно составленный бизнес-план – это эффективный и необходимый инструмент маркетинговой деятельности. Вероятность его исполнения в течение оговоренного срока прямо отражает компетентность управления предприятием.

Менеджерский контракт включает:

- правовое регулирование отношений между субъектом собственности и субъектом управления;
- разделение прав, обязанностей, полномочий и ответственности в процессе управления объектом собственности;
- установку целевых функций, количественных и качественных критериев эффективности, подлежащих максимизации в ходе выполнения условий менеджерского контракта и в целом предпринимательского проекта;
- реализацию имущественных прав менеджера по времени, объему, условиям участия в уставном капитале путем передачи ему прав собственности на субъект управления (частичная или «доверительная»);
- фиксирование утвержденного предпринимательского проекта.
-

В целях повышения ответственности менеджера за результаты работы со стороны органов управления акционерным обществом осуществляется контроль за

финансовым состоянием предприятия и ходом выполнения менеджером предпринимательского проекта. При этом строится комплексная система оценочных критериев относительно взаимодействия элементов: собственность – контроль – управление:

- контроль со стороны собственника-управляющего;
- контроль со стороны собственника-доверителя;
- контроль со стороны профессионального менеджмента.

При заключении менеджерского контракта управленческий труд выступает в форме товара, реализация которого происходит только в случае его соответствия установленным критериям эффективности. Предприятие (субъект собственности) выступает в роли покупателя товара – «способность к менеджерскому труду» и оценивает этот товар в количестве акций.

При контрактной системе мотивация руководителя происходит с соблюдением следующих принципов:

- априорное (по условиям контракта) регулирование условий вознаграждения;
- использование мотивационных механизмов, исключающих оппортунистическое поведение менеджера (достижение определенных показателей в контрактный период без учета долгосрочных последствий предпринимаемых действий для предприятия);
- направленность стимулирования на результативное доведение начатого дела до конца: финансовая реализация основной части вознаграждения руководителя увязывается с успешным завершением контрактного периода;

Действенных механизмом соблюдения паритета интересов собственника и менеджера является участие последнего в собственности предприятия, что создает дополнительный и достаточно мощный стимул в повышении эффективности работы хозяйствующего субъекта. В качестве механизма мотивации руководителей выступает ***опционный контракт*****.** Основную часть вознаграждения, в виде опциона, менеджер получает после реализации предпринимательского проекта, что исключает его оппортунистическое поведение в вопросах управления собственностью**.**

Опционный контракт возлагает на менеджера(ов) следующие обязательства:

- обеспечение прироста чистых активов акционерного общества;
- повышение эффективности использования производственных и финансовых ресурсов при обеспечении положительной динамики по основным показателям (использование основных фондов, показатели финансовой независимости и платежеспособности, рентабельность);
- разработка долгосрочных программ развития;
- обеспечение конкурентоспособности производимой продукции, разработка маркетинговой политики предприятия;
- своевременное и в полном объеме исполнение обязательств общества перед бюджетами и внебюджетными фондами;
- устранение непроизводительного использования средств труда.
- Основными условиями опционного контракта могут являться:
- заключение контракта только с согласия общего собрания акционеров;

- определение максимального размера пакета акций, реализуемых менеджеру акционерного общества;
- условия продажи акций управляющему;
- передача менеджеру в доверительное управление (на период действия инвестиционного контракта) пакета акций, который будет ему передан в собственность по истечению срока действия опционного контракта.

Абсолютная экономическая эффективность деятельности акционерного общества должна определяться по наибольшему значению интегрального экономического эффекта, в состав которого включаются следующие показатели:

- реализация производимой продукции;
- реализация имущества предприятия;
- эффект от использования интеллектуальной собственности, создаваемой в процессе реализации менеджерского проекта;
- социальные и экономические результаты деятельности предприятия;
- объемы капитальных вложений в развитие производства и др.

Эффективность управленческого менеджмента должна оцениваться с учетом состояния объекта управления (собственности) на момент заключения контракта.

Система вознаграждения менеджмента, в конечном итоге, направлена на повышение эффективности хозяйствующего субъекта, на повышение его рыночной стоимости, а не только на повышение доходов акционеров и благосостояния менеджеров.

Повышение рыночной стоимости определяется не только повышением балансовой стоимости материальных активов акционерного общества, но и в немалой степени приростом нематериальных активов, таких как инновационные проекты и разработки, интеллектуальный капитал, имидж организации и т.д.

Интеллектуальная собственность как источник прироста активов предприятия

Эффективное вложение капитала с целью инвестирования в развитие производства является одной из основных задач, стоящих перед менеджерами. В сложных экономических условиях менеджмент должен обеспечить жизнедеятельность хозяйствующего субъекта, самостоятельно разрабатывать и реализовывать инвестиционную политику.

Интеллектуальная собственность является одним из видов нематериальных активов предприятия, представляющих собой новый для экономики объект.

Объекты интеллектуальной собственности почти никогда не имеют аналогов. Использование объектов ***интеллектуальной собственности*,** материализация которых приносит эффект в виде приращения собственности хозяйствующего субъекта, позволяет сохранить позиции предприятия на рынке и обеспечить эффективность системы антикризисного управления.

Интеллектуальная собственность – это собственность на результаты интеллектуальной деятельности, интеллектуальный продукт, входящий в совокупность объектов авторского и изобретательского права. В рыночной экономике интеллектуальная собственность выступает в качестве инструмента завоевания и удержания позиций на рынке, элементом создания

конкурентоспособной наукоемкой продукции, а также является самостоятельным объектом сделки .

Она может засчитываться акционерным обществом как вклад в уставный капитал, так как является эквивалентом денежных средств при учете вкладов учредителей и распределении долей в уставном капитале.

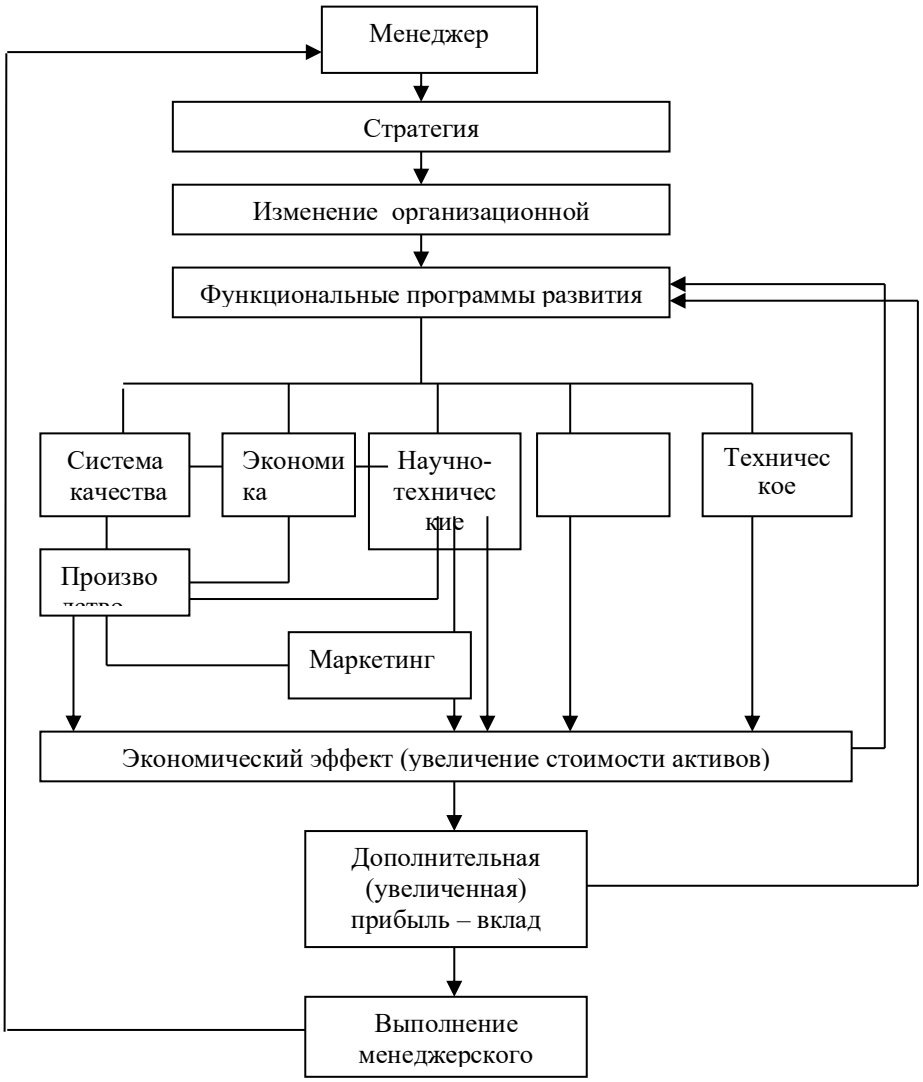


Рис.4.3. Схема расчетов акционерного общества с менеджером при реализации инвестиционного контракта

Реализация потенциальных возможностей интеллектуальной собственности и ее вклад шире, чем просто функция вклада в уставный капитал: стоимость интеллектуальной собственности зачастую превышает стоимость всех других денежных и имущественных вкладов, а полученная дополнительная прибыль обеспечивает реальное увеличение активов предприятия в течение последующих 5–10 лет. В данном случае имеет место вклад человеческого капитала – капитала в виде интеллектуальных способностей и практических навыков, полученных в процессе образования и практической деятельности менеджера.

Использование в производственной деятельности ноу-хау (технологических секретов производства, практического опыта производственной, технической, коммерческой, управленческой и иной деятельности, которые представляют

коммерческую ценность, применимы в производстве и профессиональной практике) обеспечивает стратегическую экономическую безопасность предприятий на протяжении определенного периода. Превращение ноу-хау в интеллектуальную собственность – это определенный процесс и во времени и по стоимости.

В результате использования интеллектуальной собственности, способствующей получению увеличенной (дополнительной) прибыли и увеличению активов акционерного общества, создается предпринимательский капитал, который имеет совсем другое наполнение по сравнению с финансовыми инвестициями. Например, гудвилл (условная стоимость деловых связей хозяйствующего субъекта) – имидж предприятия на рынке обеспечивает конкурентоспособность продукции и наличие постоянных потребителей.

Эффект (продукт), полученный в результате приобретения (внедрения) интеллектуальной собственности, востребован на рынке, так как он способен увеличивать стоимость объекта.

В вопросах повышения эффективности менеджмента наибольшую значимость приобретают долгосровременные программы мотивации, которые основываются на человеческом капитале и персональном гудвилле руководителей высшего звена управления (уровня CEO - Chief Executive Officer или топ-менеджеров), которые играют ведущую роль в реформировании предприятия.

В целях защиты бизнеса эффективно работающих предприятий и долговременного привлечения высококвалифицированного менеджмента оптимальным вариантом является предоставление возможности топ-менеджерам произвести выкуп крупного пакета акций, вплоть до контрольного (система Management - Buy - out , называемая MBO).

Данный механизм широко используется в развитых странах.