Календжян, С.О., Николаева, М.А. (2016). Корпоративная политика организаций. *Торгово-экономический журнал, 3*(1), 67–78. doi: 10.18334/tezh.3.1.35055

Язык публикации: **русский**

Russian Journal of Retail Management, 2016, Volume 3, Issue 1

Corporate Policy of Organizations

Sergey Kalendzhyan[1], Maria Nikolaeva[1,2]
[1] The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
[2] Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The article describes basic concepts in corporate policy, its structural elements. It defines intentions, opportunities and main directions of the corporate management and also the rationale for the selection of these areas and possible risks of their implementation.

KEYWORDS

corporate policy, financial policy, staff policy, management policy, marketing policy, risks

CITATION

Kalendzhyan, S.O., Nikolaeva, M.A. (2016). Corporate Policy of Organizations. *Russian Journal of Retail Management, 3*(1), 67–78. doi: 10.18334/tezh.3.1.35055

JEL: G30, L21, M21
Original Research
Language: Russian
Received: 30 Dec 2015, Published: 30 Mar 2016

© Kalendzhyan S.O., Nikolaeva M.A. / Publication: Creative Economy Publishers

This work is licensed under a Creative Commons BY-NC-ND 3.0

For correspondence: man1408@mail.ru

HIGHLIGHTS

► corporate management system is a set of interrelated elements, designed for effective regulation of the organization activities and its internal environment formation

► in the production field, industrial policy may be included in the corporate policy structure, in the services it may be service policy, in trade it may be trade policy

► identifying the individual requests of actual or potential customers allows you to define the necessary and sufficient means to meet the established requests by developing new products or correcting the existing ones

► it is advisable to identify possible external influences defined by the organization macro environment, their impact on the effectiveness of its professional activities, as measured by economic indicators (income, profitability) and by integral indicator — the competitiveness of the organization's goods

► development and implementation of organization corporate policy allows to increase the efficiency of its financial and economic activities and competitiveness, to ensure the meeting of organizational goals

Торгово-экономический журнал, 2016, Том 3, Выпуск 1

Корпоративная политика организаций

Сергей Календжян[1], Мария Николаева[1,2]✉
[1] Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Россия
[2] Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены основные понятия в области корпоративной политики организаций, ее структурные элементы. Определены намерения, возможности и основные направления корпоративного управления организацией, а также основания для выбора этих направлений и возможные риски при их реализации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

корпоративная политика, финансовая политика, кадровая политика, управленческая политика, маркетинговая политика, риски

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Календжян, С.О., Николаева, М.А. (2016). Корпоративная политика организаций. *Торгово-экономический журнал, 3*(1), 67–78. doi: 10.18334/tezh.3.1.35055

JEL: G30, L21, M21
Язык публикации: русский

© Календжян С.О., Николаева М.А. / Публикация: Издательство «Креативная экономика»

Статья распространяется по лицензии Creative Commons BY-NC-ND 3.0

✉ Для связи: man1408@mail.ru

► система корпоративного управления представляет совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенных для эффективного регулирования деятельности организации и формирования ее внутренней среды

► в сфере производства в структуру корпоративной политики может быть включена промышленная политика, в сфере услуг — сервисная политика, в сфере торговли — торговая политика

► выявление индивидуальных запросов реальных или потенциальных потребителей позволяет определить необходимые и достаточные средства удовлетворения установленных запросов путем разработки новых товаров или коррекции уже имеющихся

► целесообразно установить возможные внешние воздействия, определяемые макросредой организации, их влияние на эффективность ее профессиональной деятельности, оцениваемой экономическими показателями (прибылью, рентабельностью), а также интегральным показателем — конкурентоспособностью товаров организации

► разработка и реализация корпоративной политики организации позволяет повысить эффективность ее финансово-хозяйственной деятельности и конкурентоспособность, обеспечить достижение целей организации

Об авторах:

Календжян Сергей Оганович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой корпоративного управления, декан Высшей школы корпоративного управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Николаева Мария Андреевна, доктор технических наук, профессор кафедры международной коммерции, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; профессор кафедры товароведения и торговой экспертизы, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва (man1408@mail.ru)

Современный этап развития бизнес-сообщества характеризуется повышенной нестабильностью, что обусловлено кризисными явлениями во многих странах мира, в том числе и в России. Одним из путей стабилизации рыночной экономики является внедрение инновационных подходов к совершенствованию макро- и микросреды организаций, обеспечивающих повышение эффективности их финансово-хозяйственной деятельности. К числу таких подходов в области совершенствования микросреды организации относится создание и поддержание систем корпоративного управления.

Важный вклад в осмысливание общих вопросов и совершенствование теории корпоративного управления внесли А.Г. Аганбегян *(Аганбегян, 2015)*, М.П. Афанасьев[1], М. Аоки[2], Х. Демец[3], С.О. Календжян *(Календжян, 2015)* и др.

Система корпоративного управления представляет совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенных для эффективного регулирования деятельности организации и формирования ее внутренней среды. Одним из элементов такой системы является корпоративная политика организации, предназначенная для оптимизации внутрифирменных процессов. Разработка такой политики осуществляется на первом этапе становления системы корпоративного управления.

Необходимо отметить, что разработка политик в определенной области является ведущим трендом на современном этапе развития нашей страны. Об этом свидетельствует принятия ряда нормативно-правовых актов. К их числу относится ФЗ «О промышленной политике» *(Данченок, Николаева, Фадеев, 2015)*, «Государственная политика в области здорового питания» *(Белявский, 2012)* и ряда других документов. Корпоративная политика – это внутрифирменная деятельность организации, которая может быть оформлена в виде стандарта организации (фирменного стандарта) или иного документа. Прообразом такого документа являются имеющиеся у многих организаций Правила внутреннего распорядка. Однако они не охватывают всей полноты функций, которые должна выполнять корпоративная политика, определяющая не только правила

[1] Афанасьев, М.П. (2000). *Корпоративное управление на российских предприятиях*. М.: Интерэкспорт.

[2] Аоки, М., Ким, Х.К. (1997). *Корпоративное управление в переходных экономиках: Инсайдерский контроль и роль банков*. СПб: Лениздат.

[3] Demsetz, H. (1997). *The Economic of the Business Firm: Seven Critical Commentaries*. Cambridge: Cambridge University Press.

поведения, обязанности, но и направления различных видов профессиональной деятельности, выполняемых сотрудниками.

При разработке корпоративной политики необходимо дать определение этого термина, так как в доступной нам литературе оно отсутствует.

Корпоративная политика — намерения, возможности и основные направления организации, сформулированные ее руководством в области корпоративного управления.

Корпоративная политика организаций имеет разветвленную структуру, представленную на *рисунке 1.*

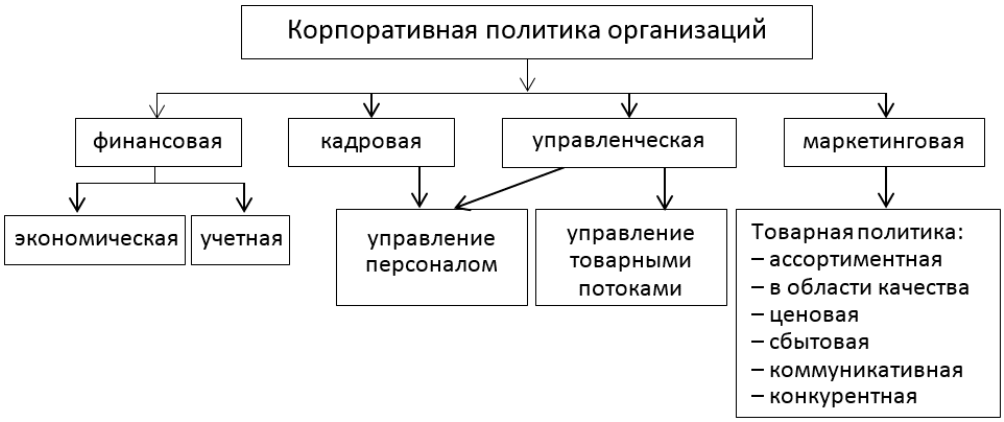


Рисунок 1. Структура корпоративной политики

Представленная структура товарной политики характерна для предприятий всех отраслей народного хозяйства: производства, обслуживания и др. Кроме того, в сфере производства в структуру корпоративной политики может быть включена промышленная политика, в сфере услуг — сервисная политика, в сфере торговли — торговая политика. Следовательно, структура корпоративной политики включает общие элементы, указанные на *рисунке 1*, и специфические элементы, присущие определенным отраслям народного хозяйства. Эти политики предназначены для корпоративного управления структурными подразделениями с учетом намерений и возможностей, сформулированных руководством организации. Каждая из указанных политик характеризуется тремя критериями, определяющими сущность этих политик. Эти компоненты представлены для корпоративной политики *(рисунок 2)*. Однако при разработке конкретных политик, являющихся составным элементом корпоративной политики, необходимо

исходить именно из этих компонентов *(Белявский, 2012; Данченок, Николаева, Фадеев, 2015)*.

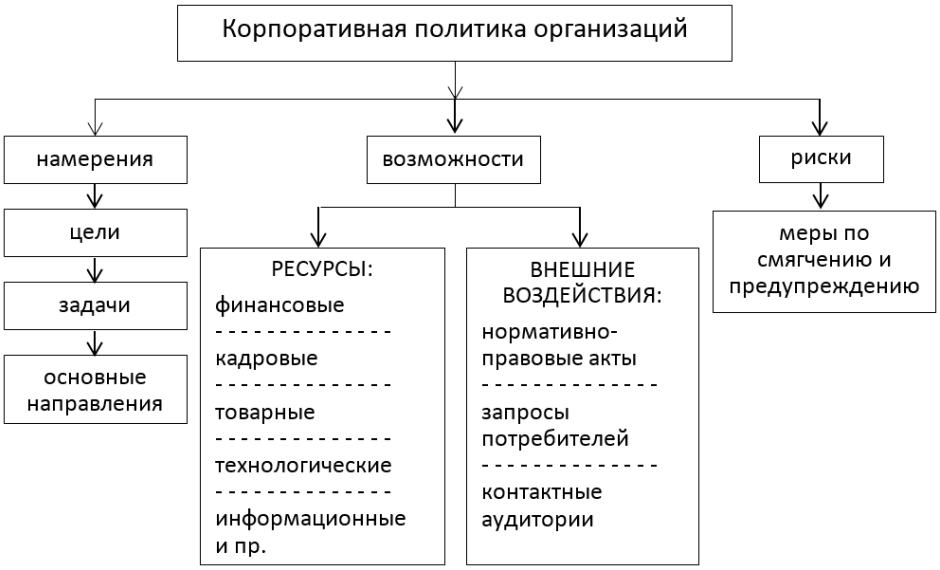


Рисунок 2. Критерии корпоративной политики

При разработке корпоративной политики необходимо вначале определить намерения руководства организации, и в первую очередь сформулировать цели этой политики, исходя из миссии и целей самой организации. Обобщенной миссией организаций является удовлетворение запросов потребителей с учетом специфики ее профессиональной деятельности.

Цель любой коммерческой организации — получение запланированной прибыли.

Цель корпоративной политики — обеспечение оптимального взаимодействия структурных подразделений организации между собой, а также с внешними контактными аудиториями для выполнения миссии и для достижения целей организации. При постановке цели предполагается конечный результат деятельности, предназначенной для ее достижения. Таким результатом может служить эффективность профессиональной деятельности организации в целом и ее персонала, определяемая отношением полезного эффекта к затратам. Конечным результатом может служить рентабельность организации.

Для достижения цели корпоративной политики должны быть решены следующие задачи:

– выявлены индивидуальные запросы реальных или потенциальных внешних потребителей организации;

– установлены индивидуальные запросы персонала как внутренних потребителей, удовлетворяемые организацией;

– определены фирменные потребности организации и средства их удовлетворения;

– проанализированы возможности организации по удовлетворению выявленных индивидуальных и фирменных потребностей;

– установлены внешние воздействия на организацию и их влияние на эффективность профессиональной деятельности, ее конкурентоспособность;

– выбраны и обоснованы основные направления деятельности в области отдельных политик, входящих в состав корпоративной политики;

– спрогнозированы возможные риски от выбора и реализации определенных направлений политик, и предусмотрены меры по их предупреждению или смягчению.

Рассмотрим эти задачи подробнее.

Выявление индивидуальных запросов реальных или потенциальных потребителей позволяет определить необходимые и достаточные средства удовлетворения установленных запросов путем разработки новых товаров или коррекции уже имеющихся. Кроме того, знание указанных запросов позволяет разработать комплекс маркетинговых мероприятий, позволяющих сформулировать у потребителей отсутствующий спрос или переориентировать их запросы на конкретные товары организации. Установление индивидуальных запросов персонала, удовлетворяемых организацией, является важнейшей задачей корпоративной политики организации. Это обусловлено тем, что при надлежащей степени удовлетворенности потребителей персонал начинает более добросовестно и ответственно относиться к выполнению своих служебных обязанностей.

Принято считать, что основной причиной текучести кадров в организации является неудовлетворенность экономических потребителей персонала в форме зарплаты и иных выплат. Однако было установлено, что маркетологи часто работают на одном предприятии всего 4-5 лет, и в качестве основной причины ухода называют неудовлетворенность низкой оценкой их деятельности руководства организации, а также нежелание руководителей структурных подразделений участвовать в маркетинговых мероприятиях по продвижению товаров.

В качестве другого положительного примера можно привести опыт ряда организаций Финляндии по сокращению рабочей недели при сохранении той же зарплаты. Введение 4-х дневной рабочей недели позволило в большей степени удовлетворить рекреационные потребности персонала (в отдыхе). При этом работники выполняли тот же или больший объем работы.

При осуществлении профессиональной деятельности у организации возникают социально-экономические (трудовые, технологические, финансовые, правовые и т.п.) и интеллектуальные (информационные, образовательные, научные, творческие и инновационные) потребности. Выявление этих потребностей и средств их удовлетворения является важнейшей задачей корпоративной политики, а также позволяет более четко осознать возможности организации при разработке политик — составных частей корпоративной политики.

При этом важно не просто осознать, но и проанализировать возможности организации, служащие обоснованием для выбора необходимых основных направлений корпоративной политики и ее составных элементов. Вместе с тем, целесообразно установить возможные внешние воздействия, определяемые макросредой организации, их влияние на эффективность ее профессиональной деятельности, оцениваемой экономическими показателями (прибылью, рентабельностью), а также интегральным показателем — конкурентоспособностью товаров организации. Наиболее значимых критериев оценки конкурентоспособности товаров и организаций является потребительские предпочтения, формирование и поддержание которых служит одним из важнейших направлений корпоративной политики в целом и конкурентной политики как составного элемента маркетинговой политики.

Потребительские предпочтения учитываются также при выборе одного или нескольких основных направлений маркетинговой и в том числе товарной политики организации. При обосновании выбора этих направлений ориентируются на характер конкурентной среды (сильная, умеренная, слабая, отсутствующая) и вид спроса (полноценный, потенциальный, падающий, колеблющийся, отсутствующий и т.п.). Кроме того, определяются возможности организации по реализации выбранного направления и прогнозируются возможные риски от него.

При этом важно не только выявить риски, но и предусмотреть меры по их предупреждению или смягчению.

Основными направлениями корпоративной политики являются:

– интенсификация средств и методов управления корпоративной деятельностью организации для выполнения ее миссии и достижения цели;

– стабилизация средств и методов управления корпоративной деятельности;

– снижение интенсивности управления корпоративной деятельности;

– полный отказ от корпоративного управления.

В отличие от товарной политики, в которой возможен выбор нескольких направлений для разных товарных групп, при разработке корпоративной политики необходимо ориентироваться только на одно направление.

Интенсификация средств и методов управления корпоративной деятельностью. Основанием для выбора этого направления служат: сильная конкурентная среда организации, что требует от руководства и персонала принятия быстрых и эффективных решений, кадровые возможности, предполагающие наличие высокопрофессионального персонала; наличие системы менеджмента качества, важнейшим элементом которой является ответственность руководства и персонала, результативность их деятельности. При выборе этого направления возникает риск повышенных затрат на средства и методы интенсивного управления корпоративной деятельностью, что может негативно отражаться на конкурентоспособности организации и снизить запланированную прибыль, а также рентабельность.

Стабилизация средств и методов управления корпоративной деятельностью организации. Основания для выбора этого направления: умеренная конкурентная среда, отсутствие у организации возможностей для интенсификации корпоративного управления, достигнутый ранее высокий уровень управления, дальнейшее увеличение которого не даст существенного улучшения корпоративной деятельности.

При выборе этого направления возможен риск частичной утраты доли рынка за счет захвата ее фирмами конкурентами с более интенсивным корпоративным управлением.

Снижение интенсивности управления корпоративной деятельностью. Это направление выбирается, когда у организации отсутствуют финансовые и кадровые возможности для полноценной корпоративной деятельности. Кроме того, у организации отсутствует корпоративная политика или функционирующая политика недостаточно эффективна.

Риски от выбора этих направлений: уменьшение эффективности хозяйственной деятельности организации в целом за счет отсутствия взаимодействия между отдельными структурными подразделениями организации, возникновение конфликтных ситуаций у персонала и с деловыми партнерами.

Полный отказ от корпоративного управления является следствием низкой профессиональной компетентности руководства организации и/или недостаточной ответственности, а также непонимания значимости разработки и реализации корпоративной политики.

Возможные риски от выбора этого направления: значительное ухудшение финансово-хозяйственной деятельности организации, утрата позиции на выбранном сегменте рынка и утрата значительной доли рынка.

В заключении необходимо отметить, что разработка и реализация корпоративной политики организации позволяет повысить эффективность ее финансово-хозяйственной деятельности и конкурентоспособность, обеспечить достижение целей организации.

ИСТОЧНИКИ:

Аганбегян, А.Г. (2015). О проблеме возобновления социально-экономического роста и преодолении кризисных явлений. В книге *Корпоративный менеджмент и бизнес-образование* (С. 7–17). М.: МАКС Пресс.

Белявский, И.К. (2012). Проблемы дифференциации маркетинговой политики на товарных рынках в сферах деятельности. В книге *Современные проблемы управления в условиях информационного общества* (С. 412–428). М.: Юнити-Дана.

Данченок, Л.А., Николаева, М.А., Фадеев, В.А. (2015). Маркетинговая политика торговых организаций малого и среднего бизнеса. *Товаровед продовольственных товаров, 8*, 15-21.

Календжян, С.О. (2015). Процессы интеграции бизнес-школ и развитие бизнес-образования. В книге *Корпоративный менеджмент и бизнес-образование* (С. 18–41). М.: МАКС Пресс.

Аоки, М., Ким, Х.К. (1997). *Корпоративное управление в переходных экономиках: Инсайдерский контроль и роль банков*. СПб: Лениздат.

Афанасьев, М.П. (2000). *Корпоративное управление на российских предприятиях*. М.: Интерэкспорт.

Demsetz, H. (1997). *The Economic of the Business Firm: Seven Critical Commentaries*. Cambridge: Cambridge University Press.

Календжян, С.О., Николаева, М.А. (2016). Корпоративная политика организаций. *Торгово-экономический журнал, 3*(1), 67–78. doi: 10.18334/tezh.3.1.35055