

7universum.com
UNIVERSUM:
ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

UNIVERSUM: ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Научный журнал
Издается ежемесячно с ноября 2013 года
Является печатной версией сетевого журнала
Universum: экономика и юриспруденция

Выпуск: 1-2(67)

Февраль 2020

Москва
2020

УДК 33/34
ББК 65+67
U55

Главный редактор:

Толстолесова Людмила Анатольевна, д-р экон. наук;

Заместитель главного редактора:

Антонова Людмила Ивановна, д-р юрид. наук;

Члены редакционной коллегии:

Андреева Любовь Александровна, канд. юрид. наук;

Джаксыбекова Галия Наримановна, д-р экон. наук;

Дядюн Кристина Владимировна, канд. юрид. наук;

Елисеев Дмитрий Викторович, канд. техн. наук;

Желнова Кристина Владимировна, канд. экон. наук;

Калпинская Ольга Евгеньевна, канд. юрид. наук;

Кирьянов Артем Юрьевич, канд. юрид. наук;

Леонидова Галина Валентиновна, канд. экон. наук;

Михеев Сергей Евгеньевич, д-р физ.-мат. наук;

Попова Ирина Викторовна, д-р социол. наук;

Щербина Николай Григорьевич, канд. юрид. наук.

U55 Universum: экономика и юриспруденция: научный журнал. – № 1-2(67).
М., Изд. «МЦНО», 2020. – 12 с. – Электрон. версия печ. публ. –
<http://7universum.com/ru/economy/archive/category/1-2-67>

ISSN : 2311-4282

DOI: 10.32743/UniLaw.2020.67.1-2

Учредитель и издатель: ООО «МЦНО»

ББК 65+67

© ООО «МЦНО», 2020 г.

Содержание	
Экономические науки	4
Экономика и управление народным хозяйством	4
РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	4
Щемеров Михаил Сергеевич	
Юридические науки	8
Гражданское право, предпринимательское право, семейное право, международное частное право	8
ВОЛЕИЗЪЯВЛЕНИЕ НАСЛЕДОДАТЕЛЯ: СВОБОДА И ОГРАНИЧЕНИЯ	8
Морозова Янина Евгеньевна	

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Щемеров Михаил Сергеевич**аспирант, Московский финансово-юридический университет,
РФ, г. Москва**E-mail: shchemerovm@mail.ru*

THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN THE ORGANIZATION

*Michael Shemarov**postgraduate student, Moscow University of Finance and Law
Russia, Moscow*

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию роли стратегического планирования в крупной организации. В условиях рыночной экономики управленцы должны владеть современными инструментами стратегического менеджмента. На примере крупнейшего банка «Сбербанк» проанализированы изменения, произошедшие в компании в наиболее важный период становления финансовой организации в современной России. Рассмотрена стратегия развития и цели, поставленные руководством, выявлены результаты от внедрения новой стратегии.

ABSTRACT

The article is devoted to the study of the role of strategic planning in a large organization. In a market economy, managers must possess modern tools of strategic management. Using the example of the largest bank «Sberbank» we analyze the changes that have occurred in the company during the most important period of the formation of a financial organization in modern Russia. The development strategy and goals set by the management were studied, the result of the research is the identification of effect from the introduction of a new strategy.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия развития банка, стратегическое развитие.

Keywords: strategic planning, bank development strategy, strategic development.

Важность стратегического планирования для успешного функционирования компании сегодня обуславливается, во-первых, динамической внешней средой, во-вторых, высоким уровнем конкуренции и, наконец, необходимостью обладать планом по достижению конечных целей.

Стратегическое планирование – это определенный набор действий и решений, которые принимает и предпринимает руководство, и которые ведут к разработке специфических стратегий, помогающих организации в достижении целей. [1]

Важными задачами по выбору направления развития компании являются разработка стратегического видения и миссии компании, установление целей и выбор стратегии. Управленцы решают, в каком направлении движется организация, определяют краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели, а также те шаги и действия, которые будут

предприниматься в достижении намеченных результатов. Все вышеперечисленные решения, зафиксированные на бумаге, представляют собой стратегический план.

Процесс стратегического планирования можно представить в виде схемы (Рисунок 1).

На первых этапах стратегического планирования руководителям компании необходимо определиться с миссией, видением и целями. На основе миссии выработываются цели, которые служат критерием для всего последующего процесса принятия решений. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Далее проводится анализ внешней среды, ее влияния на деятельность фирмы, анализируются ключевые факторы успеха на рынке, конкурентные преимущества компаний. Затем следует провести внутренний анализ компании, результатом которого является

анализ сильных и слабых сторон организации. На этом этапе разрабатываются стратегические альтернативы, потом производится выбор из этих альтернатив и компания приступает к реализации выбранной стратегии. На стратегический выбор влияют такие факторы как уровень риска при принятии решений,

воздействие предыдущих стратегий, фактор времени, а также взаимовлияние всех заинтересованных сторон организации и компании. По истечении установленных сроков необходимо проводить оценку реализованной стратегии.

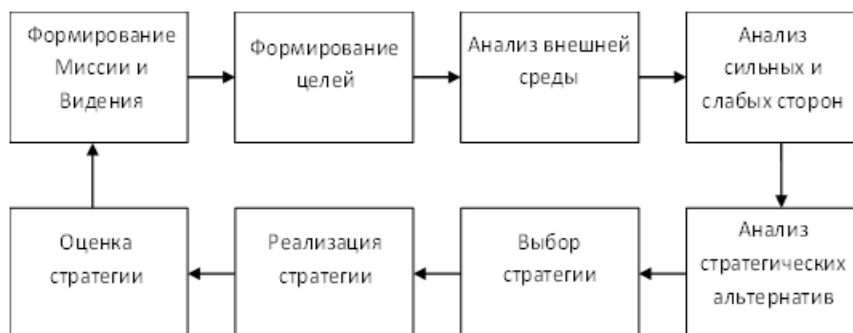


Рисунок 1. Процесс стратегического планирования

Можно выделить четыре вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

1. Грамотное распределение финансовых, человеческих и технологических ресурсов.
2. Адаптация стратегии к внешней среде, в которой функционирует организация.
3. Внутренняя координация.
4. Организационное стратегическое предвидение, обучение на прошлом опыте, анализ предыдущих принятых решений.

Рассмотрим влияние стратегического планирования на эффективность деятельности компании на примере крупнейшего банка в России – Сбербанка. Целесообразно анализировать период изменений с 2009 года по 2014 год, поскольку именно в то время компания не только активно развивалась и укрепляла свои позиции на рынке, но и претерпевала значительные изменения в организации работы. Важно отметить, что для исследования был выбран этот период, так как именно он характеризуется наиболее важными изменениями, связанными с трансформацией стратегии и последующей ее реализацией. Результаты реализации стратегии уже опубликованы, что позволит сделать наиболее полные выводы относительно успешности выбранной стратегии развития.

В 2009 году Сбербанк по таким показателям как объем активов и капитала, по своим финансовым результатам и по масштабам инфраструктуры в несколько раз превосходил ближайших конкурентов. [2] Конкурентными преимуществами банка являются: большой объем клиентской базы, масштаб операций, репутация, опыт. В то же время в стратегии развития говорится о том, что по причине недостаточной организации клиентской работы и неразвитыми навыками и системами продаж и обслуживания Сбербанк неэффективно использует клиентскую базу. [3] К слабым сторонам относят также низкое качество обслуживания; низкий уровень производительности, сложности бизнес-процессов, низкий уровень специализации и разделения труда. В качестве

основного вектора развития до 2014 года Сбербанк выбрал модернизацию, которая подразумевает под собой грамотное использование конкурентных преимуществ и устранение недостатков системы.

Ключевым направлением преобразований является ориентация на клиента. В Стратегии прописано, что Сбербанк преобразуется в сервисную компанию, что означает стремление удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах клиентов. В соответствии со Стратегией предполагается комплексная перестройка процессов и систем и их перевод на новую основу. Такие меры должны быть приняты для повышения уровня управляемости и масштабируемости, снижения затрат, улучшения качества обслуживания клиентов. Для этого необходимо пересмотреть основные процессы, большую формализацию работы и построить новую систему электронного документооборота, что влечет за собой существенное развитие информационных систем.

Руководство Сбербанка выделяет три приоритетных направления развития, по каждому из которых прописаны количественные показатели в качестве целей:

1. Розничные клиенты. Для розничных клиентов сделан акцент на комфортном, удобном и полномочном обслуживании, что включает в себя клиентоориентированный сервис, удобные каналы связи и увеличение количества платежных терминалов.
2. Корпоративные клиенты. Основой является система комплексной ответственности выделенных сотрудников и подразделений за результат всех взаимоотношений банка с конкретным клиентом. Важным вектором развития является дифференциация продукта по трем сегментам: крупным, средним и малым предприятиям в зависимости от нужд каждой категории.
3. Операции на зарубежных рынках. Деятельность дочерних структур банка в зарубежных странах в среднесрочном периоде будет ориентирована

на ведение операций, не требующих получения лицензии, а также на изучение перспектив создания небанковских финансовых компаний.

Важно также рассмотреть стратегию развития внутренних процессов Сбербанка. Одной из важнейших задач является построение комплексной операционной модели и выход на принципиально новый уровень автоматизации операционной деятельности. Целями такой модернизации являются рост производительности труда и экономической эффективности работы, повышение качества обслуживания и степени удовлетворенности клиентов.

Цель развития информационных технологий в рамках Стратегии 2009-2014 заключается в обеспечении достижения бизнес-задач банка и поддержки изменений в организационной модели, которые требуют внедрения новых механизмов и качественного уровня управленческой информации.

Изменения также затронули систему управления рисками. Вектор развития в данном направлении - повышение привлекательности кредитных продуктов для всех категорий клиентов за счет упрощения процедур, сокращения времени принятия решений и повышения их предсказуемости, снижения требований по залогам и прочему обеспечению, большей дифференциации ставок и условий в зависимости от уровня риска клиента.

Наконец, важным направлением развития является усовершенствование корпоративной культуры и условий работы для сотрудников. Управление человеческими ресурсами должно включать в себя обучение, карьерный рост, развитие навыков и самосовершенствование. Компания планирует основать центр обучения персонала, который будет включать в себя системы комплексного дистанционного обучения. В процессе реализации стратегии Сбербанк ставит себе цель ежегодно сокращать персонал на 3-5%, тем самым оптимизируя численность работников. Такое сокращение должно происходить из-за роста производительности труда и эффективности систем управления, внедрения новых технологий, облегчающих обработку данных.

Далее, рассмотрим финансовые цели, которые ставит Сбербанк. Банк планирует поддерживать рентабельность капитала на уровне не ниже 20%, что соответствует росту прибыли к 2014 году в 2,5—3 раза. Предполагается, что стабильно высокая эффективность банковской деятельности, оптимизация структуры и поступательный рост абсолютной величины финансового результата, эффективное управление административно-хозяйственными издержками, высокая лояльность клиентов окажут позитивное влияние на рыночную капитализацию и инвестиционную привлекательность банка.

Итак, перейдем к результатам реализации стратегии. Стратегия во многом была удачно реализована, Сбербанку удалось: [4]

- Укрепить конкурентные позиции на основных банковских рынках.
- Укрепить конкурентные позиции на рынке вкладов физических лиц.

- Сохранить доли в активах банковской системы на уровне 25-30%.

- Увеличить объема чистой прибыли в 2,5-3 раза по сравнению с 2007 годом.

- Повысить рентабельность капитала на уровень > 20%.

- Достичь 5-7% доли в прибыли Сбербанка на международном рынке, в основном за счет развития бизнеса в трех крупных странах СНГ.

Неудачи были зафиксированы в финансовой деятельности, компании не удалось уменьшить отношение операционных затрат к чистому операционному доходу с 46% до 40%, а также не удалось сократить численность персонала до необходимого количества.

Важно отметить те направления, по которым не удалось в полной мере реализовать планы, однако, они очень важны для дальнейшего развития Сбербанка. Во-первых, банк не смог выйти на нужный уровень по обслуживанию клиентов и обеспечить высокую эффективность работы. Вероятно, это произошло из-за того, что все этапы реализации стратегии не были в полной мере переданы на исполнительский уровень. Корпоративная культура также остается на низком уровне. Сбербанк также испытывает проблемы с эффективностью и надежностью систем и процессов. Данную проблему не удалось исправить по причине того, что реорганизация процессов требует времени, поэтому, вероятно, эффективность и надежность процессов сейчас находится в стадии преобразований, но для окончательных реорганизаций требуется также квалификация персонала и сложная работа.

При реализации последующих стратегий Сбербанку необходимо лучше продумать процесс внедрения стратегии на исполнительский уровень. Но важно не действовать методом принуждения, а объяснить сотрудникам, почему изменения нужны. В тоже время, при реализации данной стратегии были тщательно распределены функции и обязанности, однако контроль за тем, как организована деятельность не был продуман. Также важно проводить тренинги и неформальные беседы с той целью, чтобы сотрудники сами с энтузиазмом принимались внедрять изменения. Для внедрения интегрированной информационной системы необходим высокий уровень профессионализма, а также возможность обучения персонала, тогда работа станет более эффективной. Основная проблема Сбербанка при реализации стратегии заключается в недостаточной информированности рядовых сотрудников о предстоящих изменениях, а также в отсутствии энтузиазма и мотивации в реализации этой стратегии.

Таким образом, можно говорить о том, что стратегическое планирование важно в больших организациях, оно определяет вектор дальнейшего развития компании и выявляет те мероприятия, которые помогут фирмам достигать поставленных целей. Несмотря на то, что не всегда стратегии развития могут быть исполнены на 100%, как было видно на примере Сбербанка, значимость таких процедур важна для долгосрочной устойчивости компании в условиях нестабильности внешней среды.

Список литературы:

1. Ф. Хедоури, М. Альберт, М. Мескон. «Основы менеджмента»
2. Рэнкинг банков по МСФО РА Эксперт. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://raexpert.ru/ratings/bank/msfo2010-1>
3. Стратегия развития Сбербанка 2009-2014 гг. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/>
4. Отчет Сбербанка о реализации Стратегии развития 2009-2014 гг. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/>

ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

ГРАЖДАНСКОЕ ПРАВО, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО, СЕМЕЙНОЕ
ПРАВО, МЕЖДУНАРОДНОЕ ЧАСТНОЕ ПРАВО

ВОЛЕИЗЪЯВЛЕНИЕ НАСЛЕДОДАТЕЛЯ: СВОБОДА И ОГРАНИЧЕНИЯ

Морозова Янина Евгеньевна

*секретарь судебного заседания, Комитет по вопросам законности, правопорядка и безопасности,
48 судебный участок г. Санкт-Петербурга,
РФ, г. Санкт-Петербург
E-mail: yaninaev@list.ru*

WILL OF THE TESTATOR: FREEDOM AND RESTRICTIONS

Janina E. Morozova

*Clerk of the court session, Committee on law, order and security, 48 court district of Saint Petersburg,
Russia, Saint-Petersburg*

АННОТАЦИЯ

Собственность и право наследования имущества, принадлежащего на праве собственности наследодателю, охраняются государством, при этом волеизъявление наследодателя законодательно закреплено. Презумпция воли наследодателя в наследственном праве относится к конституционному принципу свободы распоряжения частной собственностью, являясь элементом общегражданской концепции об автономии воли.

В статье автором рассмотрены вопросы свободы и её ограничения при выражении волеизъявления наследодателя.

ABSTRACT

Property and the right to inherit it are protected by the state, while the will of the testator is legally enshrined. The presumption of the will of the testator in inheritance law refers to the constitutional principle of freedom of disposal of private property, being an element of the General civil concept of the autonomy of the will.

In the article the author considers the issues of freedom and its limitations in the expression of the will of the testator.

Ключевые слова: наследственное право, выражение воли, волеизъявление наследодателя, свобода завещания, наследники, тайна завещания, ограничение воли.

Keywords: inheritance law, expression of will, will of the testator, freedom of will, heirs, heirs, secrecy of the will, restriction of will.

В соответствии со статьёй 35 Конституции Российской Федерации, каждый гражданин вправе иметь имущество в собственности, владеть, пользоваться и распоряжаться им. Кроме этого, Основной закон государства Российской Федерации гарантирует право наследования [1].

Данная статья посвящена правовым, теоретическим, вопросам, связанным с волеизъявлением наследодателя и особенностям ограничения воли наследодателя. При написании статьи автором были изучены нормы Конституции России и Гражданского кодекса Российской Федерации, также автором были использованы работы таких авторов, как В.В. Каплунова и И.П. Политовой.

В действующем законодательстве России указан приоритет завещания над наследованием по закону, в частности в пункте 2 ст.1111 Гражданского кодекса РФ определено, что наследство по закону имеет место, когда и поскольку оно не изменено завещанием. [2]

Необходимо отметить, что принцип свободы завещания определен правилами ст.1119 ГК РФ, [2] где предоставлено право наследодателю распорядиться наследственным имуществом по своему усмотрению. Важно подчеркнуть, что указанная норма не ограничивает наследодателя в выборе наследников и завещании имущества любым лицам, а также позволяет определять доли наследников в наследстве, либо лишать наследства одного, нескольких или всех наследников по закону, не указывая причин такого решения.

Таким образом, необходимо подчеркнуть ключевой принцип, который касается составителя завещания – это полная свобода его пожеланий при совершении волеизъявления.

В советское время завещание не было так распространено и развито, как в настоящее время, но с приходом рыночных отношений процесс наследования получил новый импульс, став более понятным для большинства населения страны. Принятый в 2001 году новый

Гражданский кодекс Российской Федерации [2] значительно расширил институт права собственности, а также круг вопросов, связанных с наследственным правом. Таким образом, понятие свободы завещания стало актуальным благодаря введению норм Гражданского кодекса Российской Федерации. [2]

Как упоминалось ранее, приоритетным способом при реализации свободы завещания является факт ведущей роли наследодателя при составлении завещания и указания любых лиц в качестве наследников. Это относится к наследникам, указанным в завещательном документе или недостойных наследниках. Завещателю предоставлено право не оглашать причины своего выбора, которые побудили такое решение принять.

Еще один принцип волеизъявления наследодателя – тайна завещания, первичная функция которой заключается в необходимости уберечь наследодателя от давления любых лиц. [3, с.118-119]

Таким образом, свобода и тайна завещания выражается в возможности завещателя без ограничений проявлять свою волю, распоряжаясь собственным имуществом на случай смерти.

Действующая статья 1119 ГК РФ, [2] предусматривает в качестве преемников любых лиц, которые даже не входят в круг законных наследников, например, не являющихся родственниками, гражданами России либо утративших дееспособность. Кроме того, наследовать по завещанию могут организации и фонды, объединения некоммерческого типа, а также государство.

В соответствии со ст.1130 ГК РФ, наследодателю предоставляется право менять свое волеизъявление, отменять или составлять новое завещание, а также иметь одновременно несколько волеизъявительных документов, при этом последний документ будет признан имеющим силу, а из более раннего завещания учитываются только те пункты, которые не противоречат новому. [4, с.154-161]

Согласно ст.1133 ГК РФ, [2] завещатель также имеет право назначить исполнителя его воли, например, адвоката, который проследит за выполнением пунктов, указанных в последней воле покойного.

Наследодатель вправе указывать отлагательное условие, налагать на наследников распоряжения, например, завещательный отказ или возложение, что закреплено в ст.1137 и 1139 Гражданского кодекса Российской Федерации.

В качестве отлагательной меры может выступать любое требование, ограничивающие право наследника на получение его доли, но не противоречащее

закону, это в частности «отложить получение денег со счета до поступления в вуз», «предоставить домовладение в пользование после женитьбы».

Хотелось бы отметить об ограничении волеизъявления наследодателя. Данное положение закреплено в ст. 1119 ГК РФ, согласно которому свобода завещания ограничивается правилами об обязательной доле в наследстве. Правом на обязательную долю в наследстве обладают несовершеннолетние или нетрудоспособные дети наследодателя, его нетрудоспособные супруг и родители, а также нетрудоспособные иждивенцы наследодателя, подлежащие призванию к наследованию на основании пунктов 1 и 2 статьи 1148 ГК РФ. Указанные лица наследуют независимо от содержания завещания не менее половины доли, которая причиталась бы каждому из них при наследовании по закону, это и имеется в виду по термином - обязательная доля. Размер обязательной доли составляет не менее 1/2 той доли, которую наследник получил бы по закону, если бы не было завещания. Право наследника на обязательную долю всегда рассматривалось и рассматривается как исключительное право, и лишить этого права можно лишь в случае, если наследник будет признан недостойным.

Таким образом, внедряя правило об ограничении свободы воли наследодателя, государство оберегает интересы наименее социально защищенных граждан, так как завещатель обязан заботиться о детях, родителях и супруге при жизни, однако после смерти эта же забота выражается в выделении таким наследником некоторой доли имущества.

В заключение следует отметить, что действующее гражданское законодательство, в частности часть третья Гражданского кодекса Российской Федерации, который был принят в 2001 г., ориентировано, в первую очередь, на реализацию прав и свобод гражданина по распоряжению своим имуществом в случае смерти.

При этом принцип свободы волеизъявления является одним из приоритетных при составлении завещания, которое ограничивается формой, но не может быть ограничено содержанием завещания. Наследодатель имеет право свободно выбирать наследников, а также определять их доли в наследстве и возлагать на них какие-либо обязательства, кроме того, наследодатель вправе выразить своё волеизъявление в любое время на протяжении его жизни.

Список литературы:

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993;
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 3) – от 14.11.2001;
3. Каплунов В.В. Завещание как форма реализации волеизъявления наследодателя и проблемы ограничения свободы завещаний – «Юридические науки» – № 7, 2016, с.118-119;
4. Политова И.П. Воля умершего – закон: основополагающие этапы развития одного из основополагающих принципов наследственного права России – «Вестник Российского государственного университета им. И. Канта» – № 9, 2015, с.154-161.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Научный журнал

UNIVERSUM:
ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

№ 1-2(67)
Февраль 2020

Свидетельство о регистрации СМИ: ЭЛ № ФС 77 – 54432 от 17.06.2013

Издательство «МЦНО»
123098, г. Москва, улица Маршала Василевского, дом 5, корпус 1, к. 74
E-mail: mail@7universum.com
www.7universum.com

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного оригинал-макета в типографии «Allprint»
630004, г. Новосибирск, Вокзальная магистраль, 3

16+