

юрисдикцией, в рамках которой она функционирует. Выделим самые главные и общие для всех акционерных обществ функции секретаря:

- подготовка и обеспечение проведения заседаний советов директоров и комитетов советов директоров;
- подготовка и обеспечение проведения собраний акционеров;
- ведение корпоративных протоколов, обеспечение их сохранности и доступа к ним в случаях, предусмотренных законом и внутренними положениями компании
- оказание профессиональной помощи и предоставление консультаций членам совета директоров, менеджерам и акционерам;
- взаимодействие с регулирующими органами, аудиторами, кредиторами и другими заинтересованными сторонами;
- обеспечение соблюдения компанией соответствующего законодательства.

Немаловажную роль должность корпоративного секретаря играет в поддержке эффективного функционирования совета директоров (далее по тексту СД). Именно это лицо следит за тем, чтобы СД использовал надлежащие процедуры работы. Поэтому секретарь отвечает за уведомление директоров о предстоящих заседаниях совета директоров и его комитетов, помогает сформулировать повестку дня и следит за тем, чтобы она была логически выстроена, присутствует на заседании и ведет протокол. Выступает гарантом своевременного предоставления всем членам СД систематизированной информации в необходимом объеме.

Кроме того, предоставляя консультации по правовым вопросам, секретарь должен привлекать внимание членов СД к возникающим в акционерном обществе проблемам и связанным с ними рискам. Следовательно, он обязан знать обо всех внутрикорпоративных событиях и изменениях, которые происходят в законодательстве и способны повлиять на деятельность компании. Секретарь следит за тем, чтобы все составляемые в СД документы соответствовали требованиям закона. Выполняя административные функции, секретарь помогает новым директорам разобраться в особенностях бизнеса корпорации и процедур деятельности СД, а также выявляет необходимость проведения обучающих тренингов - как индивидуальных, так и коллективных. Наконец, корпоративный секретарь вправе вносить предложения о формировании комитетов СД, их составе и принципах функционирования. Права, обязанности и размер вознаграждения секретаря компании закрепляются в контракте.

Таким образом, корпоративный секретарь в одном лице совмещает функции трех секретарей: секретаря наблюдательного совета, секретаря правления и секретаря общего собрания акционеров.

## **СТРАТЕГИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**О.О. Порошина**

*Научно-исследовательский экономический институт Министерства экономики, г. Минск, Республика Беларусь*

Состояние инновационной деятельности в любом государстве является важнейшим индикатором развития общества и его экономики. Вместе с тем уровень инновационной активности в республике продолжает оставаться достаточно низким. Так, доля инновационно активных

предприятий в промышленности республики снизилась с 13,9% в 2002 г. до 13,6% в 2003 г.

Однако конкурентоспособность промышленных предприятий связана не только с внедрением новых технологий, новых технических средств и продуктов, но и применением эффективных схем управления. Для поддержания конкурентоспособности товаров необходимы стратегическая и тактическая программы развития бизнеса, постоянное исследование потребительского рынка. Именно в таком подходе заложен успех развития предприятий, независимо от их национальной и отраслевой принадлежности.

В то же время одним из основных недостатков отечественной организации инновационной деятельности является неэффективная работа маркетинговых подразделений. Положение в данной сфере характеризуют следующие данные: из 314 промышленных предприятий республики, занимавшихся инновационной деятельностью в 2003 году, 63,6% приобрели оборудование, 50,3% разработали новую продукцию и лишь 16,6% осуществляли маркетинговые исследования. Таким образом, нынешняя ситуация обуславливает выбор предприятий в пользу текущего, а не перспективного потребления.

Для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия рекомендуется формирование стратегии развития хозяйствующего субъекта, основанной на использовании рыночного и ресурсного подходов. Первый сосредоточен на действиях, которые обеспечат успех предприятия в стратегической перспективе, второй — в тактическом периоде.

При рыночной ориентации фирма четко нацелена на рынки сбыта. Основу рыночного подхода составляют знания, которые можно извлечь из информации, характеризующей взаимосвязи рынка и результаты деятельности предприятия, а также их объективная интерпретация.

При ресурсной ориентации в качестве основного фактора успеха предприятия выступают ресурсы, а также управление ими. Эффективное комбинирование материальных и нематериальных ресурсов позволяет получить и сохранить конкурентные преимущества.

Рыночный подход ориентирует предприятие на новые продукты, тогда как ресурсный подход, в основном, сосредоточен на поиске новых ресурсов. Оба эти момента чрезвычайно важны, и нецелесообразно пренебрегать одним из них в пользу другого. Необходимо их рациональное сочетание, которое сможет обеспечить получение предприятием конкурентных преимуществ.

Концепцию, в которой сопоставляются ресурсы, обеспечивающие конкурентные преимущества, и рынки предприятия, можно представить в виде ресурсно-рыночной матрицы. Матричная концепция проводит различие между имеющимися и вновь разрабатываемыми ресурсами и рынками. В результате такого подхода образуются четыре сегмента (рис. 1).

Предприятию рекомендуется использовать две следующие основные стратегии. Так, с одной стороны, можно использовать имеющиеся конкурентные преимущества, базирующиеся на ресурсах, и расширять их в направлении территориально новых рынков. С другой стороны, руководство предприятия предвосхищает, какой станет потребность в ре-

сурсах на качественно новых рынках в будущем. Исходя из этого принимается решение, какие ресурсы и как развивать.

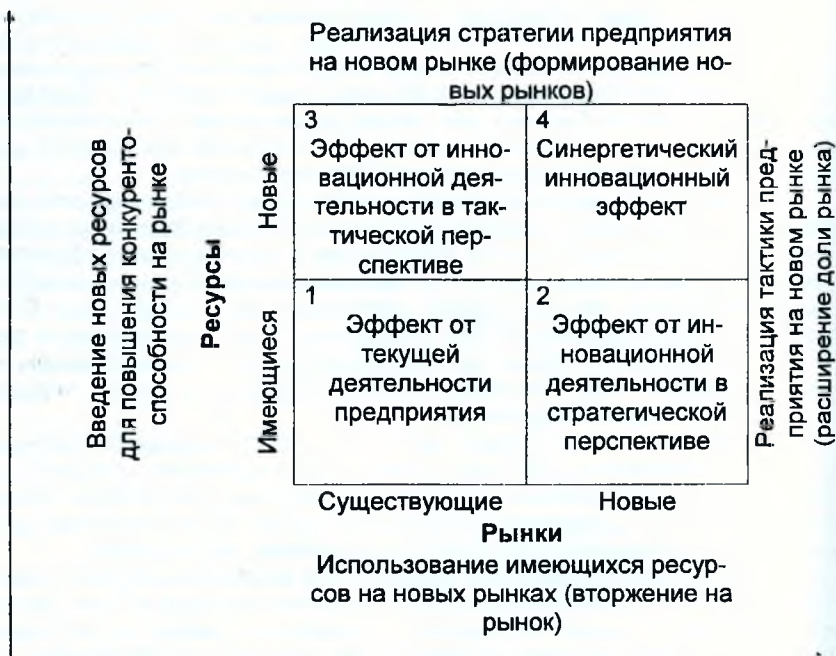


Рис.1 Матрица направлений реализации инновационных возможностей

В каждом конкретном случае формирования программ развития отдельных предприятий возможно использование локальных стратегий, соответствующих определенным сегментам матрицы.

Используя преимущества каждого из подходов для достижения наиболее позитивного результата, возможно получить так называемый синергетический эффект инновационного развития, который обеспечивается рациональным сочетанием новых продуктов и новых ресурсов.

Изложенные рекомендации целесообразно использовать при разработке стратегии развития промышленных предприятий, их различных объединений и экономических систем более высокого уровня сложности.

## КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ НАУЧНЫХ РАЗРАБОТОК: РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

А.А.Слонимский

Научно-исследовательский экономический институт  
 Министерства экономики, г.Минск, Республика Беларусь

Развитие научно-технической деятельности ранее традиционно рассматривалось применительно к ее четырем основным сферам, представлявшим относительно обособленные элементы в общей структуре органи-