

РОЛЬ МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ КОМПАНИЙ ДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ

Рассмотрены факторы, влияющие на отношения компании с первичными стейкхолдерами, такими как покупатели и заказчики, поставщики и подрядчики, а также выделен один из наиболее важных факторов — деловая репутация компании. Обоснована актуальность проблемы возникновения конфликтов интересов между компаниями дорожной отрасли и стейкхолдерами, связанных с временными разрывами между выполнением работ, поставкой товаров и их оплатой. Описан относительно новый досудебный метод урегулирования конфликтов (медиация), выявлены его основные преимущества и проиллюстрировано взаимодействие сторон конфликта и медиатора. На примере использования медиации в ОАО «Дорожная служба Иркутской области» проанализирован рынок медиации в Иркутской области и средняя стоимость услуг профессиональных медиаторов, просчитан бизнес-план создания новой компании по предоставлению услуг медиации и обоснована окупаемость проекта. Сделаны выводы о состоянии рынка медиативных услуг в Иркутской области и преимуществах медиации для предприятий дорожной отрасли.

Ключевые слова: стейкхолдер; медиация; дорожная отрасль; бизнес-план; медиативные технологии; финансы компаний; финансы корпораций; конфликт интересов; рынок медиативных услуг.

L. V. KISLITSYNA

*PhD in Economics, Associate Professor,
Baikal State University of Economics and Law*

M. V. CHERKASHINA

Baikal State University of Economics and Law

THE ROLE OF MEDIATION TECHNOLOGIES IN FINANCIAL MANAGEMENT OF ROAD AGENCIES

The article discusses the factors affecting the company's ties with primary stakeholders, such as customers and clients, suppliers and contractors. The authors highlight one of the most considerable factors — company's goodwill. The problem of genesis of conflict of interests between road facilities companies and stakeholders related to the time gap between delivery and payment dates is also considered. The article describes a new prejudicial conflict management method — mediation, identifies its key benefits and examines the cooperation between the parties and a mediator. The authors also analyze the market of mediation in the Irkutsk region and define the average price for mediator's services on the example of Road Agency of Irkutsk Region JSC, devise a business plan for the new mediation company and calculate the return on investments. The article contains conclusions on the current state of mediation services market in Irkutsk region and a description of key benefits of mediation for road agencies.

Keywords: stakeholder; mediation; road facilities; business plan; mediation technologies; company finance; corporate finance; conflict of interests; mediation services market.

Для каждого государства, как известно, реализуется тот или иной тип рыночной экономики, который в значительной степени определяется так называемыми институциональными условиями. Последние наряду с организационным устройством в части финансовых аспектов представляют собой важнейший объект анализа российских ученых [2; 6; 8].

При этом экономика, которая организационно состоит из предприятий, находящихся между собой в жесткой конкуренции, имеющими низкую степень интегрированности, реализующих финансовое обеспечение через внешние источники капитала, характеризуется как экономика предприятий с соответствующими чертами рыночного хозяйства. Эконо-

мика, где доминируют высокоинтегрированное структуры, ограниченная конкуренция и имеет место внутривхолдинговое перераспределение финансовых ресурсов, определяется как экономика корпораций.

В российской экономике наблюдается феномен иного типа. Несмотря на наличие высокой концентрации собственности в корпорациях, усиление интеграции между предприятиями, внутривхолдинговое перераспределение финансовых ресурсов, тип рыночной экономики характеризуется не как экономика корпораций, а как экономика «физических лиц». Дело в том, что в результате реформирования экономики России, организационное обособление функционирующего капитала произошло не столько в рамках границ предприятий, или юридических лиц, сколько в границах единого распорядителя — собственника, в роли которого может выступать как одно лицо, так и группа лиц, обладающие практически неограниченными возможностями при распоряжении капиталом.

Отмечается, что в условиях экономики «физических лиц» в России основными агентами рыночных и вне рыночных отношений являются не столько предприятия, организации, сколько физические лица, имеющие возможность принимать решения от имени соответствующих хозяйствующих субъектов [6].

В этих условиях обеспечение развития любой компании и эффективности использования капитала в интересах собственников невозможно без качественной организации финансовых взаимоотношений с заинтересованными лицами (англ. *stakeholder*). Как известно, в теории разработаны соответствующие подходы, в частности стейкхолдерский подход к модели фирмы, стейкхолдер-менеджмент, которые позволяют компании выстроить стратегию, тактику, последовательность действий в отношении со своими стейкхолдерами [5; 9].

Для многих хозяйствующих субъектов, среда которых насыщена стейкхолдерами, особую актуальность в данном контексте приобретает такая группа первичных стейкхолдеров, как покупатели/заказчики и поставщики/подрядчики. В отношениях с ними особенно важным, по нашему мнению, является следующее: сохранение покупателей/продавцов, финансовые отношения с которыми уже оформлены; привлечение новых партнеров

на экономически выгодных условиях; развитие бренда компании в условиях повышения своей экономической привлекательности для дальнейшего сотрудничества; сохранение репутации финансово дисциплинированной компании.

Значимая роль из перечисленного принадлежит именно деловой репутации компании, которая во многом определяется информацией в средствах массовой информации, личными отношениями к негативной/позитивной «рекламе» заинтересованных лиц, а также выбором приоритетного способа урегулирования конфликтов с партнерами. Зачастую, при нарушении договорных условий, партнер подает иск в суд, инициируя тем самым судебное разбирательство.

Ситуация, при которой именно судебное разбирательство становится методом урегулирования спора, в значительной степени характерна для предприятий дорожного хозяйства в силу специфики деятельности и рисков, сопровождающих управление финансами в дорожной отрасли. Современное состояние дорожного хозяйства в России отличается рядом проблем, одной из которых является недостаточное и несвоевременное финансирование содержания, строительства и ремонта автомобильных дорог со стороны бюджета, и, как следствие, возникновение конфликтов между предприятием-подрядчиком и поставщиками из-за несвоевременной оплаты сырья, материалов и пр. С другой стороны, в условиях постоянного роста интереса отрасли в части его актуальности и перспективности неуклонно увеличивается интерес бизнеса, соответственно, все большее число частных предприятий вовлекаются в эту сферу.

Данное обстоятельство подтверждает актуальность проблематики возникновения временных разрывов между выполнением и сдачей работ по государственному (муниципальному) контракту и получением финансирования из соответствующего бюджета, а также разрывов между моментом получения материалов и их оплатой поставщику. Эти временные интервалы очень часто превышают сроки, предусмотренные договорами поставки, договорами подряда и субподряда. Со стороны подрядчика нарушения могут быть допущены в части выполнения календарного графика запланированных работ, приостановления работ по причине неудовлетворительных погодных условий, исправления промежуточных за-

мечаний комиссий генерального подрядчика и др. Со стороны генерального подрядчика могут иметь место: несвоевременное поступление доходов в соответствующий бюджет, несвоевременное поступление средств из одного бюджета (например, федерального) в другой (региональный).

В результате нарушения подрядчиком сроков оплаты сырья и материалов у поставщика формируется просроченная дебиторская задолженность, которая в свою очередь становится причиной наращивания кредиторской задолженности перед своими поставщиками, работниками и другими контрагентами.

В настоящее время актуальной технологией альтернативного урегулирования конфликтных ситуаций с участием третьей стороны становится медиация. Названная третья сторона (в данном случае медиатор) является нейтральной, беспристрастной и не заинтересованной в данном конфликте [1; 3]. Цель медиации заключается в определенном соглашении по спорному вопросу, при котором стороны полностью контролируют процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения. Медиация основана на стратегии Гарвардской теории перегово-

ров — «выиграл–выиграл», когда обе стороны конфликта получают удовлетворение от договоренности.

Институт медиации в России официально закреплен Федеральным законом «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ (вступил в силу 1 января 2011 г.).

Преимущества медиации очевидны и заключаются в следующем: обе заинтересованные стороны принимают непосредственное участие в выработке и принятии решения. Проведение медиации дает возможность сторонам самостоятельно разработать соглашение, устраивающее обе стороны; сохранить дружественные отношения между участниками конфликта; существенно сэкономить временные и денежные ресурсы; обеспечить конфиденциальность, что наиболее важно для сохранения деловой репутации при разрешении корпоративных споров; самостоятельно выбрать посредника [3; 4].

Взаимодействие медиатора со сторонами конфликтной ситуации проиллюстрировано на примере предприятий дорожной отрасли (рис. 1).

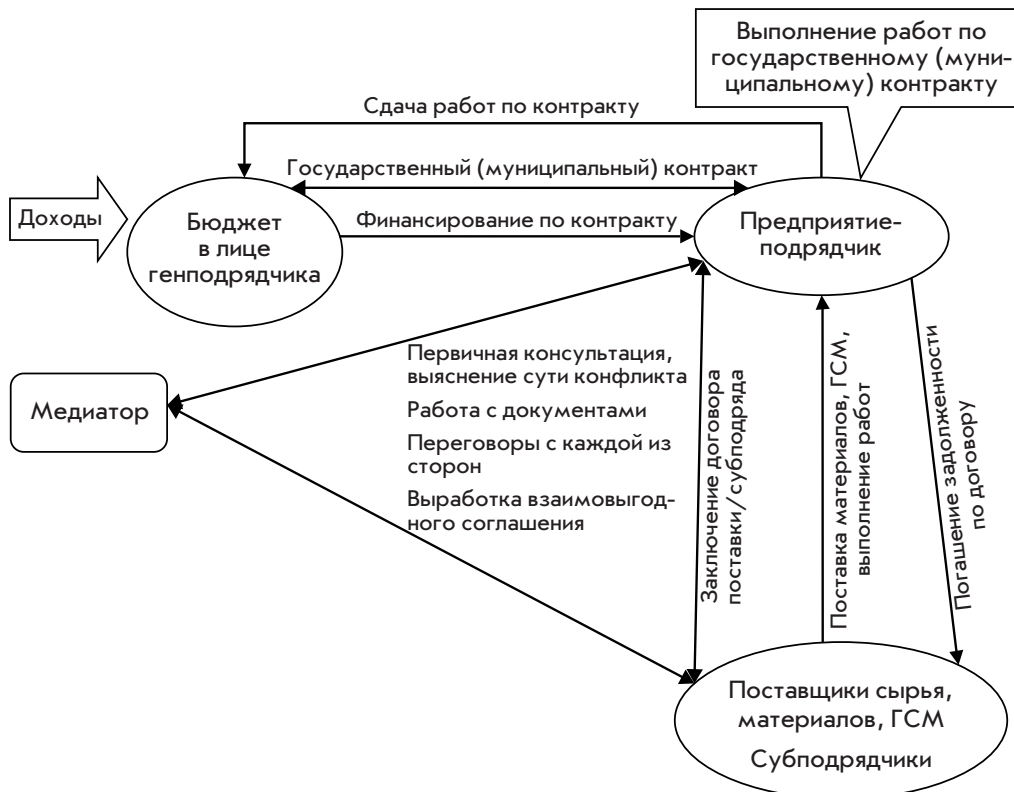


Рис. 1. Процесс взаимодействия генерального подрядчика, подрядчика, поставщиков материалов и медиатора в дорожном хозяйстве

Анализ информации о репутации предприятий дорожного хозяйства Иркутской области, представленной в прессе, выявил, что проблемы взаимодействия с контрагентами на данный момент испытывает ОАО «Дорожная служба Иркутской области» («ДСИО»). Основной причиной является просроченная кредиторская задолженность, которая составляет около 1/3–2/3 общей величины задолженности компании [7].

Как известно, ОАО «ДСИО» — крупнейшее предприятие дорожного хозяйства Иркутской области, характеризующееся разветвленной сетью, имеющей в своем составе 16 филиалов. Общая протяженность федеральных дорог, обслуживаемых ОАО «ДСИО», составляет 693,10 км, областных дорог — 12 424,70 км.

Для компании ОАО «ДСИО» использование института медиации могло бы стать достаточно привлекательным способом досудебного урегулирования конфликтов.

Характеризуя рынок медиативных услуг Иркутской области, надо заметить, что его нельзя назвать в достаточной мере насыщенным. На сегодняшний момент крупными участниками являются следующие: ООО «Первая Иркутская Служба медиации», АНО «Медиация, психология, право», АНО «Иркутский межрегиональный центр образовательных и медиационных технологий» и АНО «Иркутский центр медиации». Стоимость услуг медиаторов варьируется в зависимости от сложности конфликта, суммы спора, временных затрат медиатора на первичную консультацию и остается значительно высокой.

На основании проведенного анализа стоимости услуг участников медиации Иркутской области (табл.) был просчитан бизнес-план создания новой компании по предоставлению

услуг медиаторов, ориентированной на работу в сфере дорожного хозяйства. При этом, для обеспечения ее конкурентоспособности стоимость услуг медиаторов в расчетах снижена на 25 % от средней стоимости услуг медиатора на рынке Иркутской области. В результате расчетов получили следующие результаты:

1. Необходимые первоначальные инвестиции в проект составляют 1 961 300 р. и включают в себя приобретение материальных ценностей, не подлежащих амортизации (мебель, оргтехника, компьютеры и комплектующие), ремонт офисного помещения, создание собственного веб-сайта и его первоначальное наполнение, расходы по созданию юридического лица, рекламу и маркетинг новой компании, а также обучение и подбор персонала.

2. Направления деятельности компании, приносящие доходы, включают: медиацию, а также сопутствующие ей услуги, а именно бизнес-коучинг, фасилитацию и корпоративные программы. Проектом предусмотрены затраты текущего характера, такие, например, как аренда офисного помещения, переподготовка кадров, поддержание работы веб-сайта, расходы на рекламу и маркетинг, заработная плата, налоги и сборы, услуги связи и т. д. Доходы, необходимые для покрытия первоначальных и текущих затрат, компания будет получать уже через несколько месяцев после его запуска (рис. 2).

3. Накопленный чистый приведенный эффект (NPV), характеризующий суммарный приведенный финансовый результат от реализации проекта, определяет момент наступления окупаемости проекта. Таким образом, срок окупаемости проекта «медиация» составляет 4,5 месяца, что для нового проекта признается приемлемым (рис. 3).

Средняя стоимость услуг медиаторов для юридических лиц в Иркутской области, р.

Услуга	Стоимость, р.	Примечание
Первая консультация о возможности применения медиации в конфликте	100	Без изучения документов бесплатно
Изучение документов, подготовка сценария медиативного процесса	от 1 500	—
Участие в переговорах медиатора	от 2 000–2 500 в час	—
Составление соглашения между сторонами по результатам медиации	от 1 000–1 500	По имущественным спорам, подлежащим оценке, 2 % от суммы спора

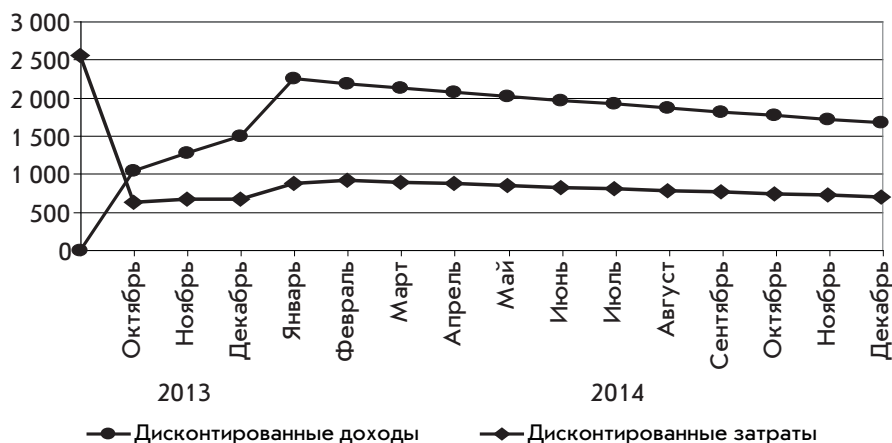


Рис. 2. Соотношение приведенных затрат и доходов проекта в течение октября 2013 г. по декабрь 2014 г., тыс. р.

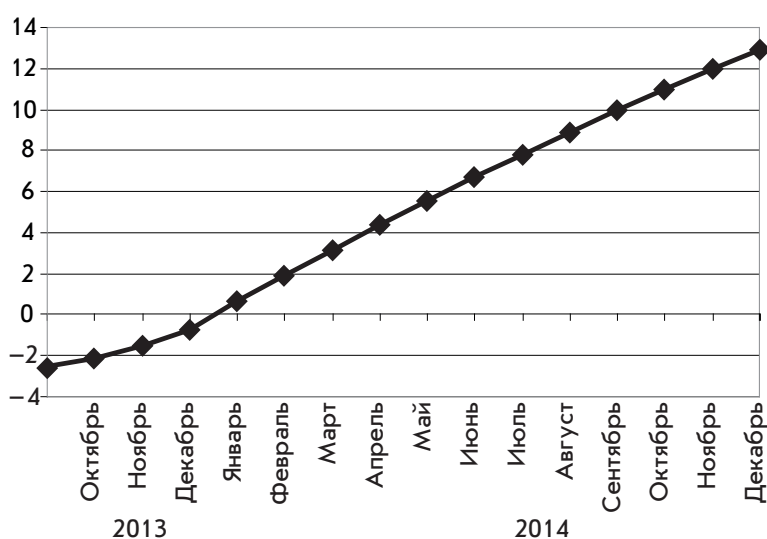


Рис. 3. Чистый приведенный эффект от проекта в 2013–2014 гг., млн р.

В заключении можно сформулировать следующие основные выводы:

- в условиях недостаточного развития рынка медиативных услуг в Иркутской области с одной стороны и повышения спроса на эти услуги со стороны таких компаний как ОАО «ДСИО», с другой актуальным является развитие компаний, специализирующихся на оказании медиативных услуг;
- организация деятельности в сфере медиации перспективна и не требует значительного объема связывания капитала. Кроме

того, существует возможность быстрой окупаемости проекта «медиация».

Для потенциального же потребителя услуги медиации — ОАО «ДСИО», по нашему мнению, в данном случае имеют место следующие основные преимущества: сохранение репутации в деловой среде; экономия финансовых ресурсов на судебных издержках; использование в обороте капитала такого ресурса, как кредиторская задолженность при наименьших затратах и рисках; сохранение дружественных отношений с партнерами.

Список использованной литературы

1. Баребина Н. С. Приемы стратегического маневрирования в медиации / Н. С. Баребина // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — № 6 (80). — С. 234–238.
2. Березкин Ю. М. Проблемы и способы организации финансов / Ю. М. Березкин. — Иркутск : Изд-во ИГЭА, 2001. — 248 с.
3. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах / Х. Бесемер. — М. : Духовное познание, 2005. — 176 с.

4. Давыденко Д. Л. Примирительные процедуры в европейской правовой традиции / Д. Л. Давыденко. — М. : Инфотропик Медиа, 2013. — 232 с.
5. Ивашковская И. А. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров / И. А. Ивашковская. — М. : Инфра-М, 2013. — 430 с.
6. Киреенко А. П. Налоговая система: накопленный опыт и пути развития / А. П. Киреенко. — Иркутск : Изд-во ИГЭА, 2004. — 242 с.
7. Кислицына Л. В. Актуальные вопросы организации финансов дорожного хозяйства: региональный аспект / Л. В. Кислицына, М. В. Черкашина // Финансово-кредитная система региона: перспективы развития : сб. науч. тр. / под науч. ред. В. И. Самарухи. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — С. 161–172.
8. Клейнер Г. Современная экономика России как «экономика физических лиц» / Г. Клейнер // Вопросы экономики. — 1996. — № 4. — С. 81–95.
9. Рудык Н. Б. Структура капитала корпораций: теория и практика / Н. Б. Рудык. — М. : Дело, 2004. — 272 с.

References

1. Barezina N.S. Technique of strategic maneuvering in mediation practice. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii – Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2011, no. 6 (80), pp. 234–238 (in Russian).
2. Berezkin Yu. M. *Problemy i sposoby organizatsii finansov* [Problems and methods of finance organization]. Irkutsk State Economics Academy Publ., 2001. 248 p.
3. Besemer Kh. *Mediatsiya. Posrednichestvo v konfliktakh* [Mediation. Mediation in conflicts]. Moscow, Spiritual Knowledge Publ., 2005. 176 p.
4. Davydenko D. L. *Primiritelnye protsedury v evropeiskoi pravovoi traditsii* [Conciliation procedures in the European legal tradition]. Moscow, Infotropik Media Publ., 2013. 232 p.
5. Ivashkovskaya I. A. *Modelirovanie stoimosti kompanii. Strategicheskaya otvetstvennost sovetov direktorov* [Modeling the company's value. Strategic responsibility of boards of directors]. Moscow, Infra-M Publ., 2013. 430 p.
6. Kireenko A. P. *Nalogovaya sistema: nakoplenyi opyt i puti razvitiya* [Tax system: gained experience and development prospects]. Irkutsk State Economics Academy Publ., 2004. 242 p.
7. Kislitsyna L. V., Cherkashina M. V. Relevant issues of the public road system finance organization: a regional aspect. In Samarukha V. I. (ed.) *Finansovo-kreditnaya sistema regiona: perspektivy razvitiya* [Financial and credit system of the region: development prospects]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2013, pp. 161–172 (in Russian).
8. Kleiner G. The modern economy of Russia as «the economy of individuals». *Voprosy ekonomiki – Issues of Economics*, 1996, no. 4, pp. 81–95 (in Russian).
9. Rudyk N. B. *Struktura kapitala korporatsii: teoriya i praktika* [Corporate capital structure: theory and practice]. Moscow, Delo Publ., 2004. 272 p.

Информация об авторах

Кислицына Лариса Викторовна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: visnip@mail.ru.

Черкашина Мария Владимировна — аспирант, кафедра финансов, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: solnymar@mail.ru.

Authors

Kislitsyna Larisa Viktorovna — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Finance, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russia, e-mail: visnip@mail.ru.

Cherkashina Mariya Vladimirovna — PhD student, Chair of Finance, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russia, e-mail: solnymar@mail.ru.