

# **Тема 5: Корпоративное управление (менеджмент)**

Доцент Марика Ивановна Ковальская

# План:

- 5.1. Понятие «корпоративное управление»**
- 5.2. Принципы корпоративного управления**
- 5.3. Классификация методов корпоративного управления**
- 5.4. Механизмы корпоративного управления**
- 5.5. Правовые основы корпоративного управления**
- 5.6. Экономический механизм управления корпорацией**

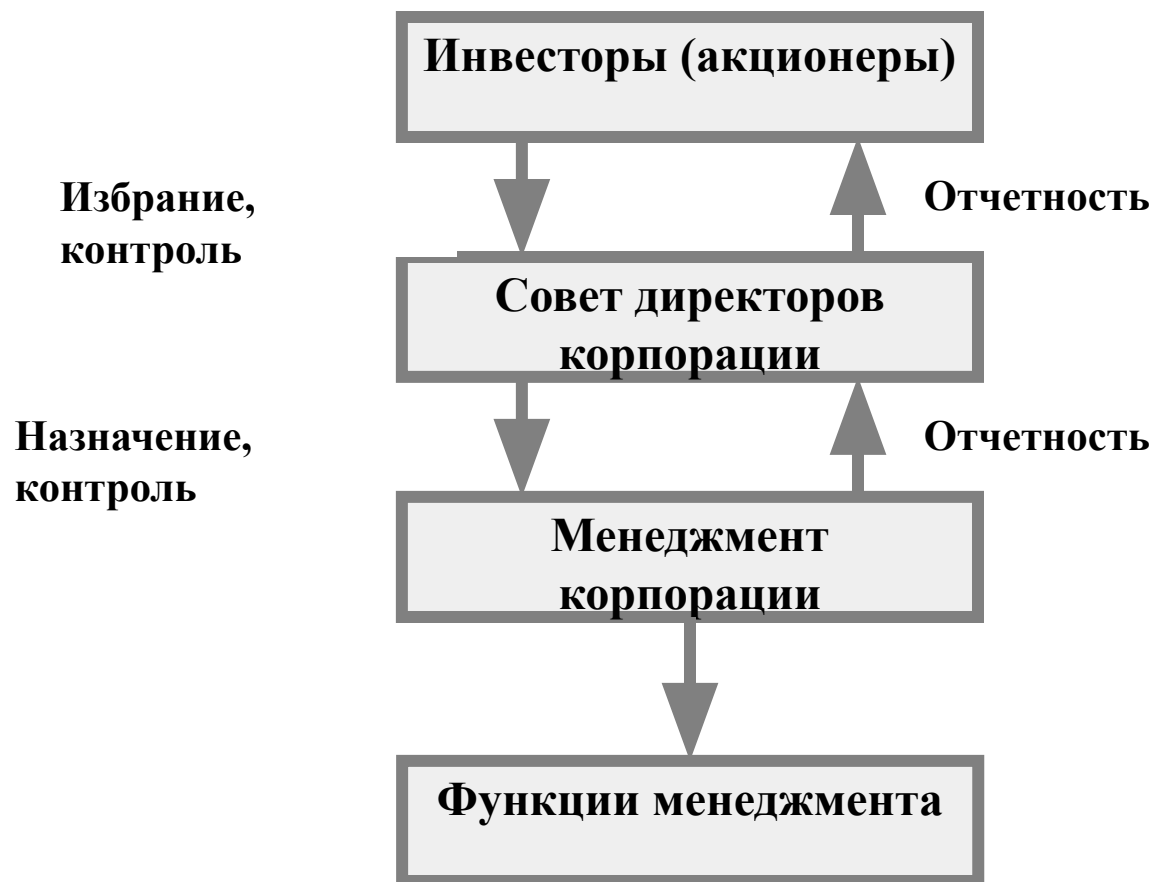
# 5.1. Понятие «корпоративное управление»

**Корпоративное управление  
(менеджмент):** профессионально  
осуществляемое руководство  
деятельностью корпорации в  
рыночных условиях, направленное на  
достижение целей деятельности и  
получение прибыли путем  
рационального использования  
ресурсов.

## Корпорация как объект управления:

- Субъект права (определенный правовой статус по отношению к государству, его органам, другим лицам)
- Организационно-правовая структура (юридическое лицо, определенная организационно-правовая форма)
- Организационно - функциональная структура (функциональные и иерархические связи подразделений)
- Бизнес-система (взаимосвязанное структурированное множество бизнес-процессов)
- Производственный комплекс (определенные виды деятельности)
- Имущественный комплекс (определенные материальные единицы и отношения собственности)
- Структурированный финансовый объект (капитал, инвестиции и инвесторы, кредиторы и заемщики и пр.)
- Социально-организационный комплекс (кадровая структура, управление персоналом, кадровая и социальная политика)

# Принципиальная схема корпоративного управления



# Участники корпоративных отношений

№ п/п	Группа участников корпоративных отношений	Функции	Интересы
1.	Акционеры	Являются инвесторами корпорации.	Заинтересованы в получении дивидендов и высоком курсе акций в случае их продажи
2.	Наемные менеджеры	Осуществляют все функции управления корпорацией	Заинтересованы в устойчивости компании и своего положения в ней
3.	Служащие компании	Осуществляют всю производственно-хозяйственную деятельность в компании	Заинтересованы в устойчивости компании и своего положения в ней
4.	Государственные органы управления	Формируют нормативно-правовую базу корпоративных отношений	Заинтересованы в устойчивости компаний, их способности уплачивать налоги и создавать рабочие места
5.	Кредиторы	Участвуют в финансировании деятельности компаний	Заинтересованы в устойчивости компаний, их способности возврата полученных средств и процентов, предусмотренных договорами

# Особенности корпоративного управления

<b>Корпоративное управление</b>	<b>Некорпоративное управление</b>
Разделение прав собственности и полномочий управления	Объединены функции собственности и управления
Формирование нового самостоятельного субъекта корпоративных отношений – наемных управляющих	Управление осуществляется самими собственниками
Вместе с функцией управления собственники теряют связь с бизнесом. Отношения между собственниками отсутствуют и заменены на отношения собственников и корпорации	Собственники связаны между собой отношениями по вопросам управления



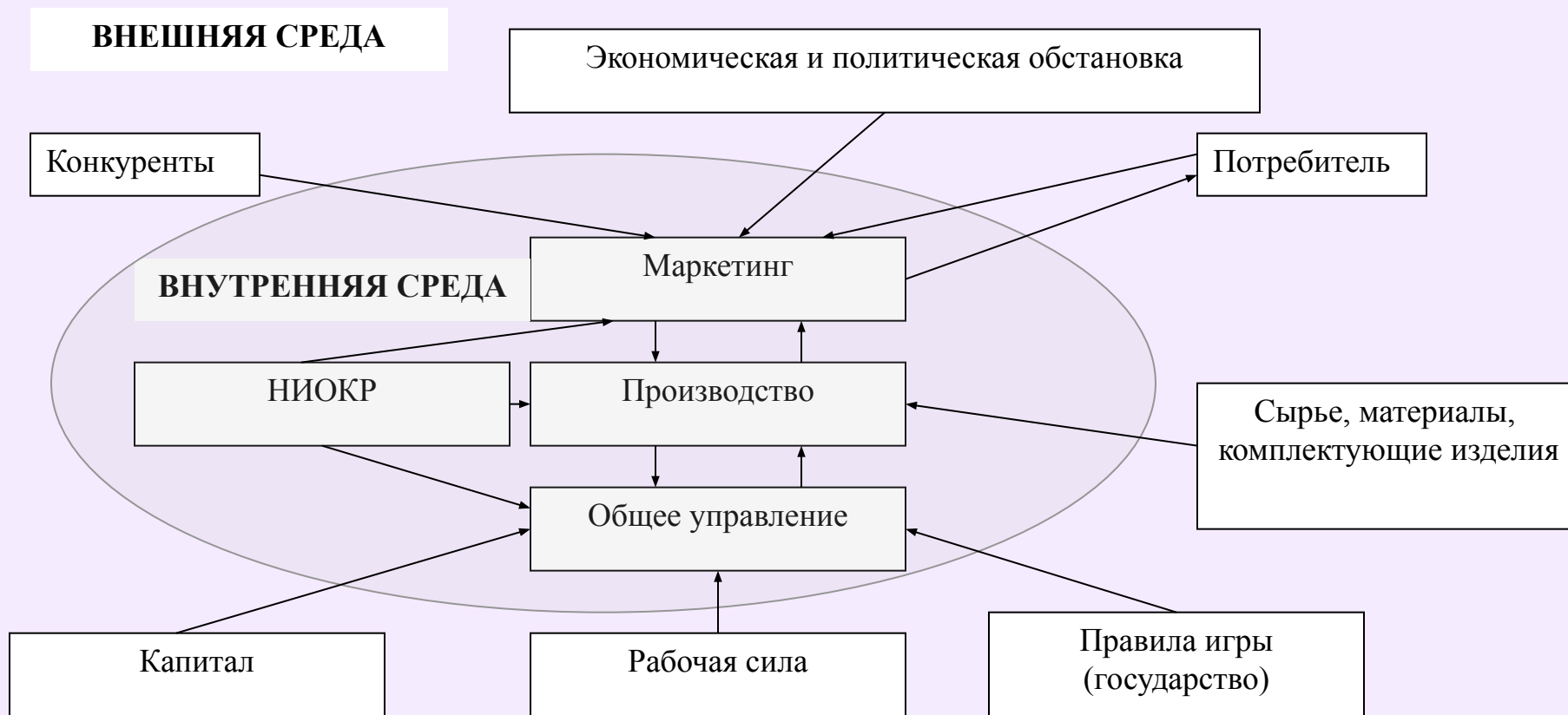
Различают:

- внутрифирменный корпоративный менеджмент;
- управление компанией как субъектом рынка.

# Корпорация,



# Основные информационные и материальные потоки во внешней и внутренней сферах корпорации



# Корпоративный менеджмент включает три основных аспекта:

- «кто» управляет «кем»  
(институциональный аспект);
- «как» осуществляется управление и  
«как» оно влияет на управляемых  
(функциональный аспект);
- «чем» осуществляется управление  
(инструментальный аспект).

## Основные задачи менеджмента корпорации:

- сопоставлять существующее состояние с желаемым (целевым) («где мы?» и «куда идем?»);
- определять руководящие требования к действиям («что надо сделать?»);
- выполнять оценку и определять критерии принятия решений («какой путь лучший?»);
- выбирать инструменты контроля («куда мы в действительности пришли?» и «что из этого следует?»).

# Основные категории корпоративного менеджмента (1 часть)

Объект	Определение
Объекты	<p>Компания. Сознательно координируемое сообщество людей. Функциональные области деятельности в компании или ее хозяйственных звеньев</p>
Субъекты	<p>Руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в компании и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•руководители компании;</li><li>•руководители структурных звеньев;</li><li>•организаторы определенных видов работ (администраторы).</li></ul>

# Основные категории корпоративного менеджмента (2 часть)

Объект	Определение
Иерархические уровни	Высший, средний и нижний.
Функции	Определяют устойчивый состав специфических видов деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения. Различают общие (формирование целей, планирование, организация и контроль) технологические (решения и коммуникации) и социально-психологические (делегирование и мотивация) функции менеджмента.
Виды корпоративного менеджмента (по признаку объекта)	<i>Общий или генеральный менеджмент</i> – управление деятельностью компании в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев. <i>Функциональный или специальный менеджмент</i> – управление определенными сферами деятельности компании или ее хозяйственных звеньев (управление инновационной деятельностью, управление персоналом, маркетингом, финансами и т.п.)

# Основные категории корпоративного менеджмента (3 часть)

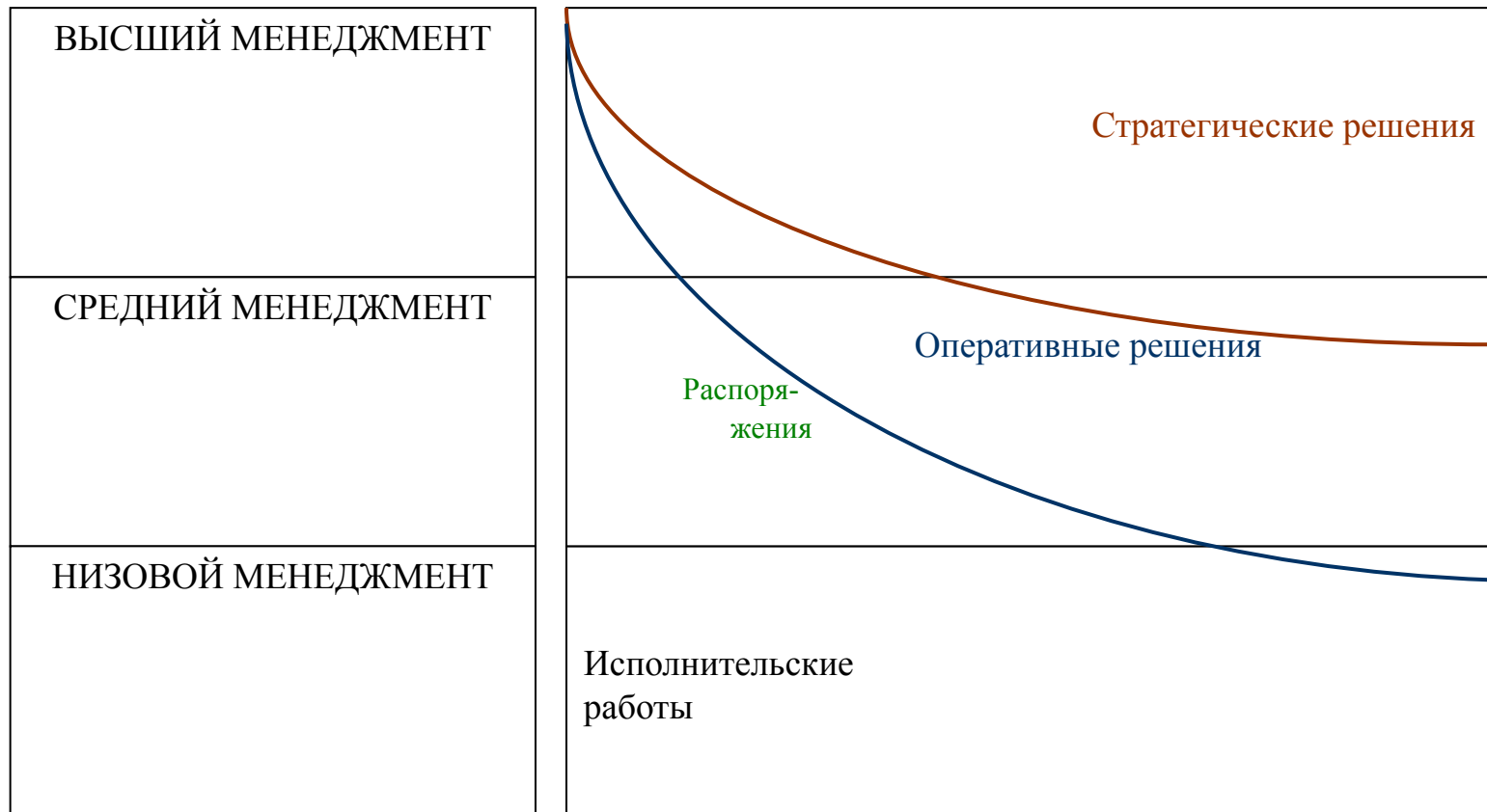
Объект	Определение
Виды корпоративного менеджмента (по признаку содержания)	<p><i>Нормативный менеджмент</i>, предусматривает разработку и реализацию философии компании, ее предпринимательской политики, определение позиции компании в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.</p> <p><i>Стратегический менеджмент</i> предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха компании и обеспечение стратегического контроля их реализации.</p> <p><i>Оперативный менеджмент</i> предусматривает технических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития компании.</p>
Методы	Система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития компании.
Принципы	Общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие компании.



# Объекты корпоративного менеджмента



# Иерархические уровни корпоративного менеджмента



## **5.2. Принципы корпоративного управления**

# Основные принципы корпоративного управления

№ п/п	Принципы	Содержание
1.	Соблюдение прав акционеров	Надежные методы регистрации права собственности Доступность информации о корпорации Участие в голосовании на общих собраниях акционеров Участие в выборах руководящих органов корпорации Долевое участие в прибылях компании Право на отчуждение и продажу акций
2.	Равноправие акционеров	Одинаковое отношение ко всем акционерам одной категории Обыкновенные акции голосуют по формуле: «одна акция – один голос»
3.	Подконтрольность руководства корпорации	Выборность совета директоров, не являющихся менеджерами компании Подотчетность совета директоров и менеджеров компании акционерам Независимость контрольных органов компании
4.	Прозрачность корпорации	Прозрачная структура собственности Открытость информации о финансах Прозрачность производственно-финансовой деятельности и принимаемых решений
5.	Лояльность	Соблюдение законов страны, в которой работает корпорация Сотрудничество с государственными органами управления

## **5.3. Классификация методов корпоративного управления**

**Методы корпоративного управления** - комплекс правил, процедур (инструментов) и способов воздействия на управляемый объект (корпорацию) с целью достижения поставленных целей.

Классификационные признаки	Классификационные группы					
1. По типам методик	1.1. Функциональные			1.2. Инструментальные		
2. По объекту управления	2.1. Подсистема корпоративного менеджмента			2.2. Функции корпоративного менеджмента	2.3. Управленческие решения	
3. По направлениям воздействия	3.1. Коллективы и отдельные работники			3.2. Методология решения задач		
	3.1.1. Экономические методы	3.1.2. Организационно-административные методы	3.1.3. Социально-психологические методы	3.2.1. Моделирование решений	3.2.2. Системный анализ	3.2.3. Инструментальные методы

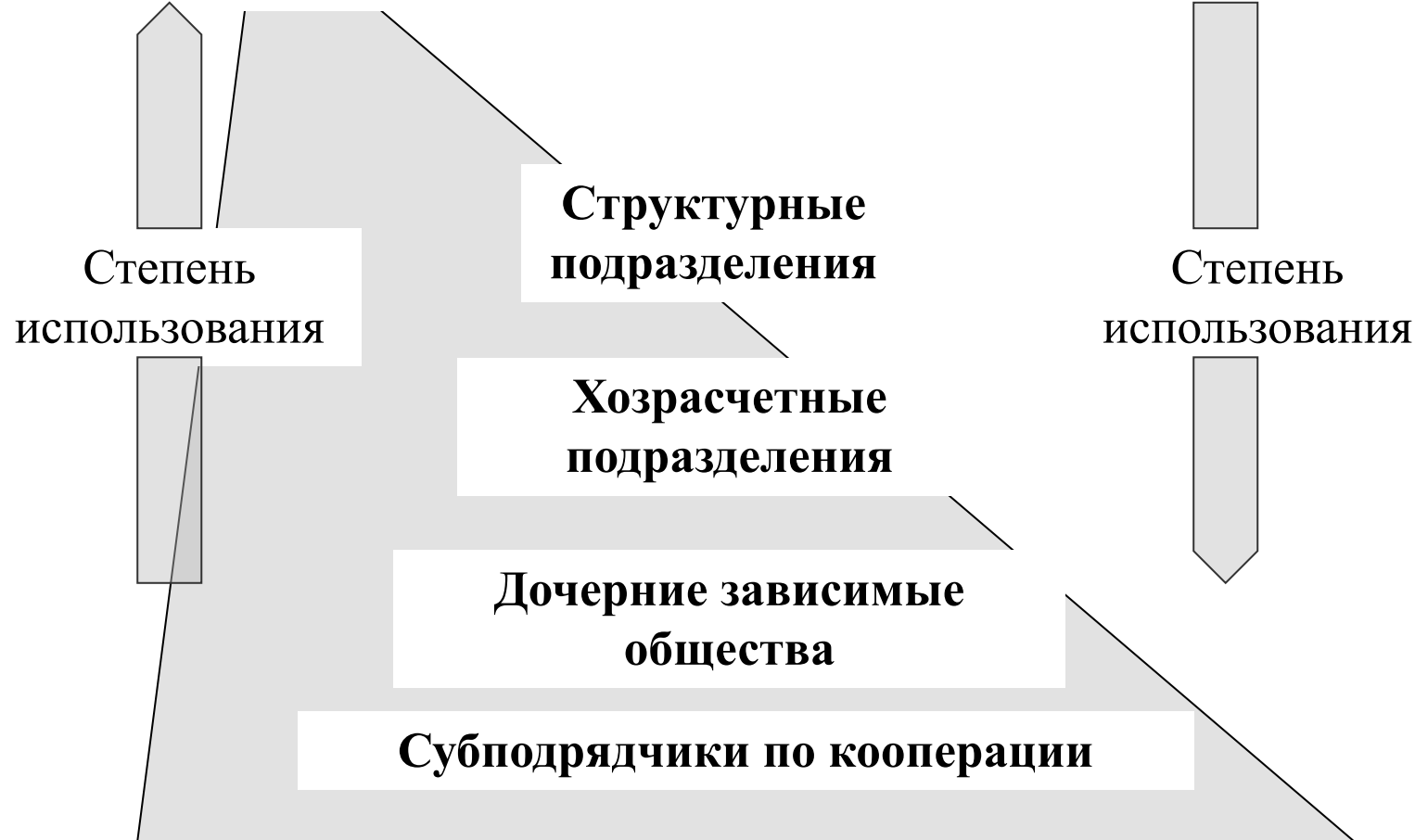
Классификационные признаки	Классификационные группы								
4. По характеру воздействия	4.1. Организационно-административные			4.2. Экономические		4.3. Социально-психологические			
	4.1.1. Организационное проектирование	4.1.2. Регламентирование	4.1.3. Нормирование	4.2.1. Изменение экономической механизма	4.2.2. Системы оплаты труда	4.3.1. Мотивирование	4.3.2. Регулирование систем отношений	4.3.3. Социальное планирование	4.3.4. Другие



Классификационные признаки	Классификационные группы										
5. По видам инструментальных методик	5.1. Моделирование			5.2. Инструментальные методы			5.3. Экспертные методы				
	5.1.1. Экономико-математические методы	5.1.2. Системный анализ	5.1.3. Имитационное моделирование	5.2.1. Системная оптимизация	5.2.2. Системные методы диагностики	5.2.3. Системные методы экспертной	5.3.1. Круглый стол	5.3.2. Мозговая атака	5.3.3. Дельфи	5.3.4. Групповая оценка	5.3.5. Другие

Организационные  
методы управления

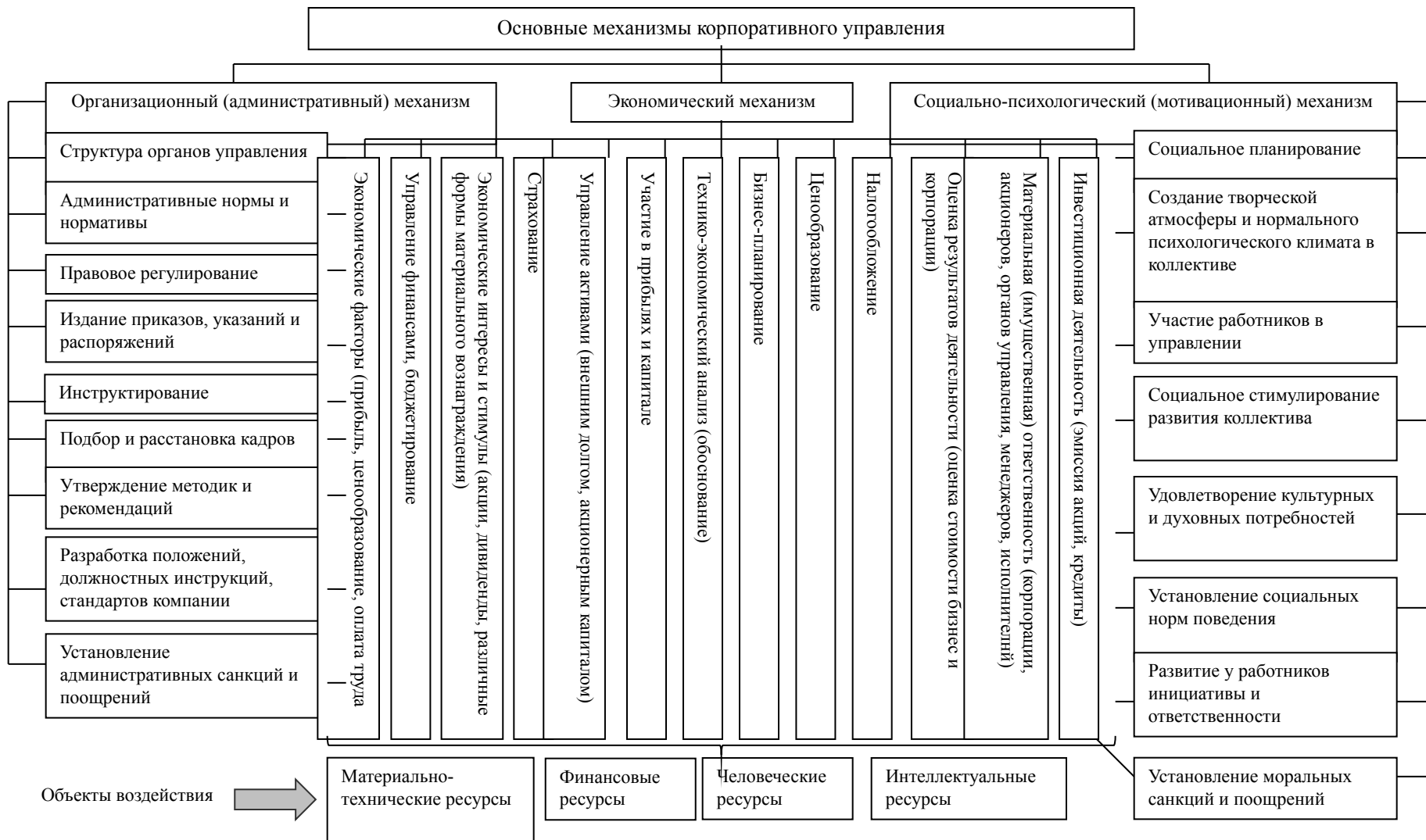
Экономические  
методы управления



## **5.4. Основные механизмы корпоративного управления**

Методы управления формируют  
соответствующие **механизмы**  
корпоративного управления.

# Основные механизмы корпоративного управления



## **5.5. Правовые основы корпоративного управления**

В основе корпоративного управления лежит система правил, определяемых:

- законодательными нормами корпоративного управления (законы, указы, инструкции, постановления);
- кодексом корпоративного управления;
- корпоративными стандартами управления, описывающими порядок управления бизнес-процессами, ресурсами, персоналом, информацией и прочими аспектами функционирования компаний.

## КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Нормы управления	Общее управление	Функциональное управление	Взаимодействия участников корпоративных отношений	Бизнес-система компании
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Законодательные нормы корпоративного управления</li> <li>•Кодекс корпоративного управления</li> <li>•Корпоративные стандарты управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Диагностика корпорации</li> <li>•Корпоративное прогнозирование и планирование</li> <li>•Контроль, анализ и учет</li> <li>•Организация деятельности</li> <li>•Регулирование и координация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Стратегический менеджмент</li> <li>•Финансовый менеджмент</li> <li>•Менеджмент ценных бумаг и собственности</li> <li>•Антикризисный менеджмент</li> <li>•Инвестиционный менеджмент</li> <li>•Проект-менеджмент</li> <li>•Инновационный менеджмент</li> <li>•Менеджмент снабжения и сбыта, логистика</li> <li>•Менеджмент качества</li> <li>•Маркетинг-менеджмент</li> <li>•Риск-менеджмент</li> <li>•Менеджмент персонала</li> <li>•Международный менеджмент</li> <li>•Экологический менеджмент</li> <li>•Менеджмент безопасности корпорации</li> <li>•Менеджмент знаний</li> <li>•Корпоративная информационная система</li> </ul>	<p>Менеджмент коллегияльных органов управления корпорацией</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Организационная структура</li> <li>•Система бизнес-процессов</li> <li>•Технологии корпоративного управления</li> <li>•Офис компании</li> <li>•Корпоративная культура</li> </ul>



## **5.6. Экономические механизмы управления корпорацией**

Экономической основой  
деятельности корпорации является  
создание и движение  
**потребительской стоимости**  
продукта в процессе рыночного  
обмена.

Продукт покупается на рынке потому, что он обладает **потребительской стоимостью**, ценностью (полезностью) для потребителя, за которую потребитель готов заплатить рыночную цену.

**Бизнес** – это процесс создания  
ценности товара, определяемой  
его потребительской  
СТОИМОСТЬЮ.

Термины «цепочка создания стоимости», «цепочка ценности», «цепочка добавленной потребительской стоимости», «стоимостная цепь», «поток создания ценности» являются вариантами перевода термина «Value Chain», который ввел в научный и практический оборот **М. Портер.**

# Цепочка создания ценности (по М.Портеру)

**Поддерживающая  
Вспомогательная)  
деятельность**

Инфраструктура: планирование, финансы, информационное и юридическое обслуживание

Технология: исследования, развитие продукта, проектирование

Развитие человеческих ресурсов

**Маржа -  
прибыль**

**Основная  
деятельность**

**Снабжение**

**Производство**

**Продвижение на  
рынок**

**Продажи и  
маркетинг**

**Послепродажное  
обслуживание**

**Маржа -  
прибыль**

**Цепочка создания стоимости** – ЭТО  
совокупность только тех работ,  
которые **увеличивают**  
потребительскую стоимость  
продукции (услуг).

Все работы, не связанные с увеличением потребительской стоимости являются **потерями производства** и их необходимо **устранять**.

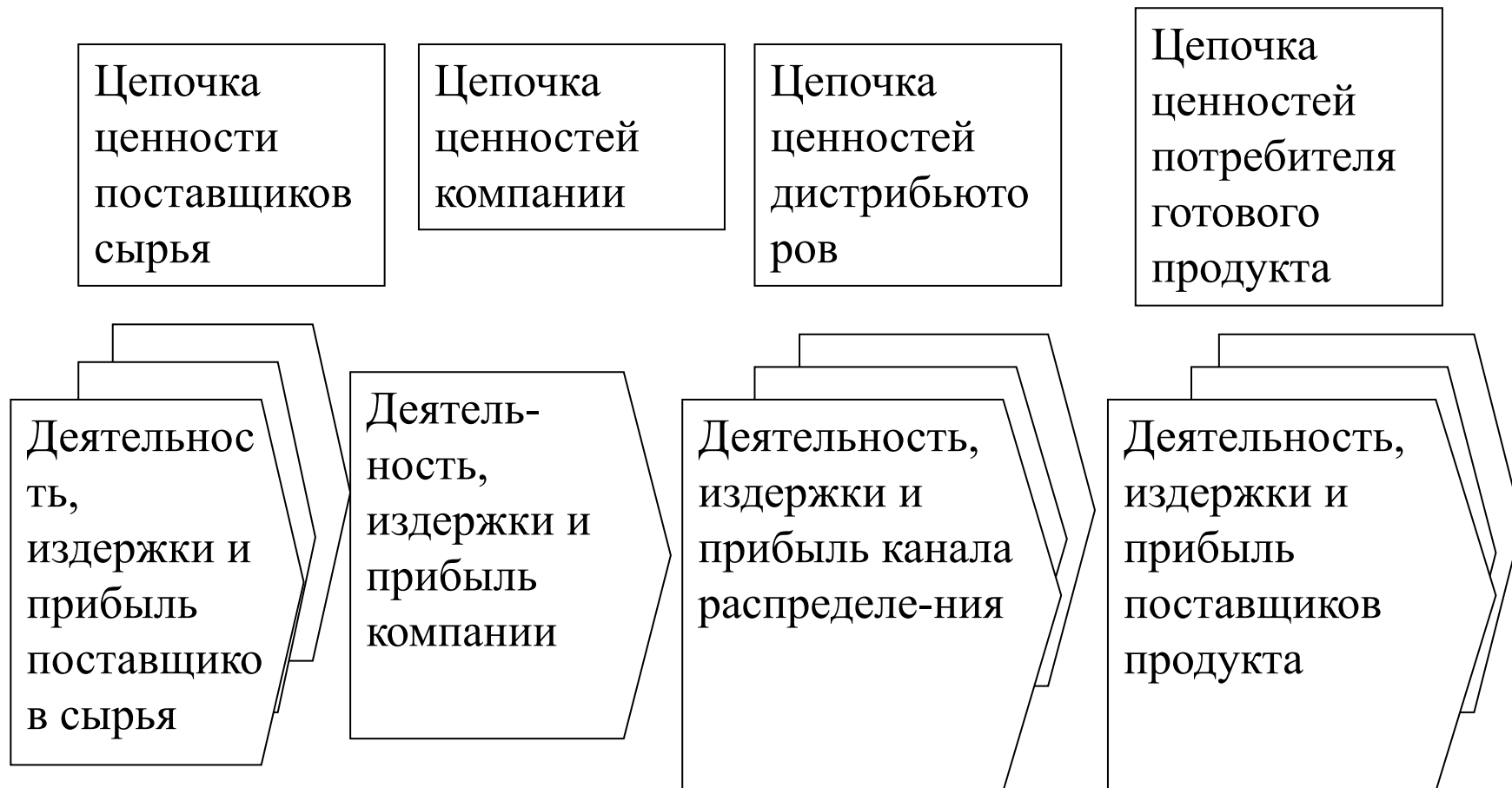


На стадии **производства** - основной стадии кругооборота экономических благ – факторы производства переходят из одной потребительской формы в другую, новую потребительскую форму, удовлетворяющую новую потребность.

**Сфера обращения** обеспечивает «встречу» продукта с потребителем и обеспечивает производство материальными ресурсами.

М.Портер распространяет свою концепцию за рамки отдельной компании: конкурентоспособность компании на рынке конечных потребителей должна учитывать цепочки ценностей как производителей, так и сферы обращения.

# Цепочка ценностей отрасли

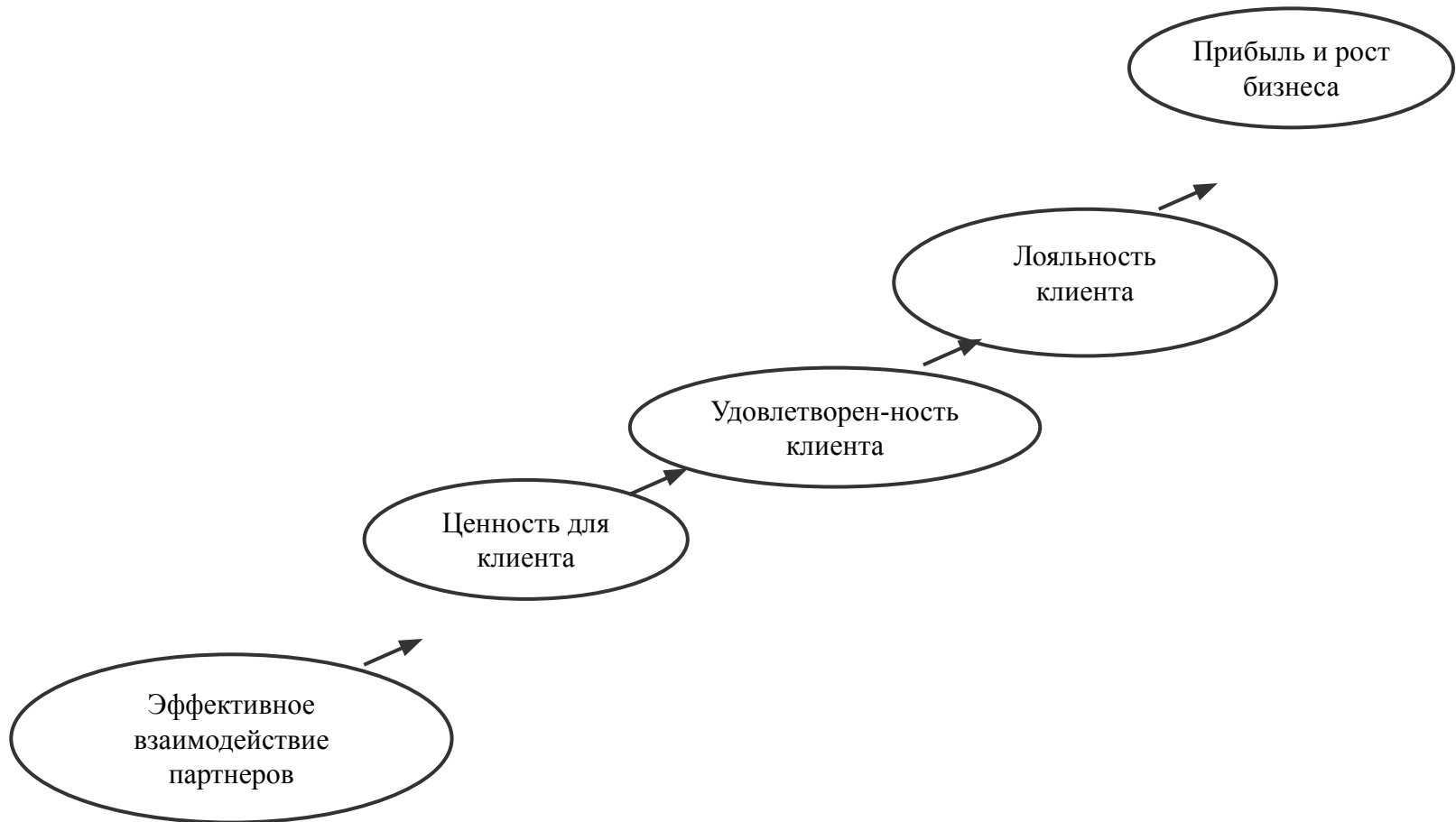


Расширение понятия «цепочка создания стоимости» корпорации за ее границы повысило значение межфирменной кооперации и привело к взаимодействию с контрагентами на принципах партнерства и интеграции.

Партнерский подход к отношениям с поставщиками и покупателями лежит в основе **предпринимательской модели управления бизнесом.**

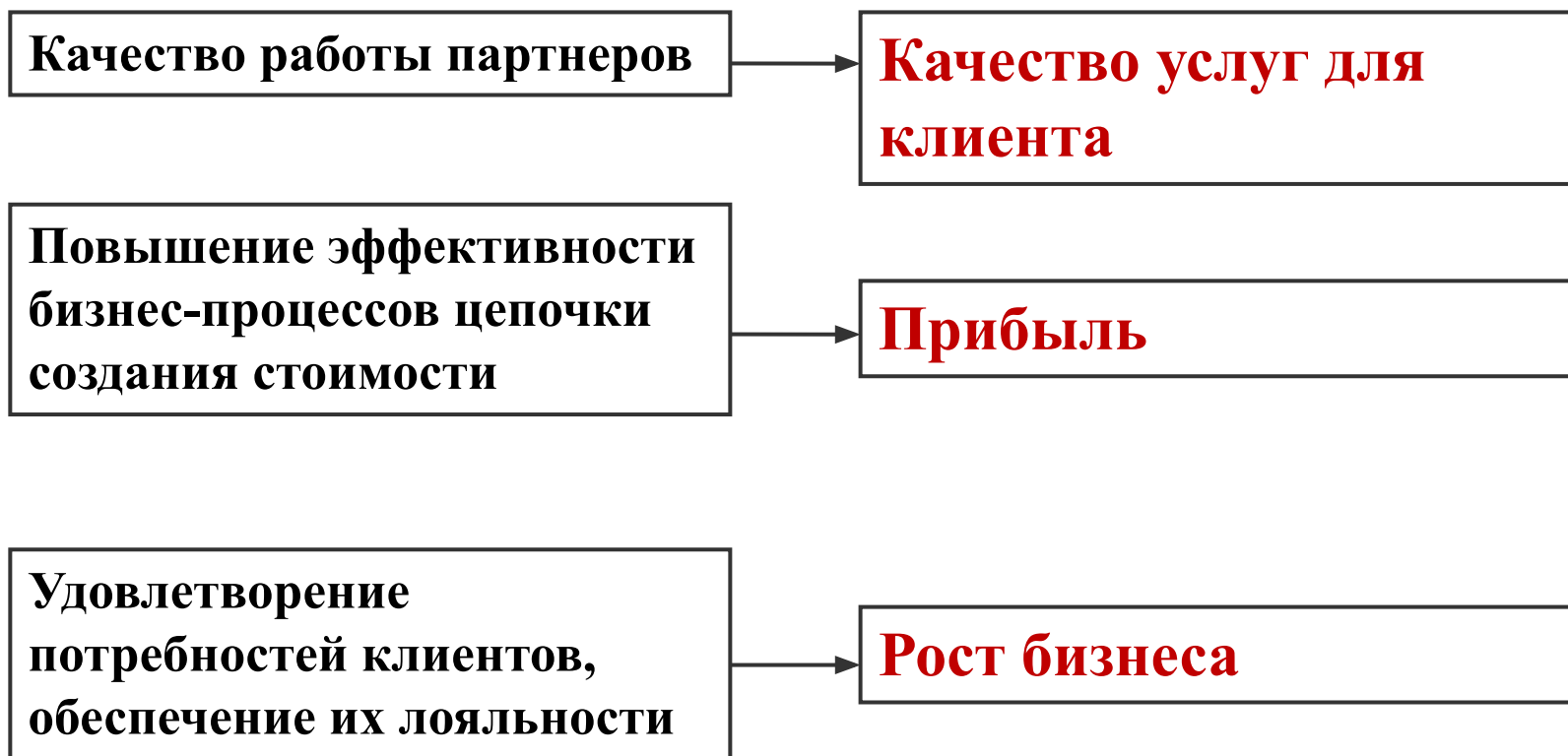
Предпринимательская модель управления бизнесом позволяет наиболее полно использовать потенциал цепочки создания стоимости, и в итоге - повысить эффективность деятельности каждого из участников партнерских отношений, сформировать цепочку «услуга – прибыль».

## Цепочка «услуги - прибыль»





## Преимущества интеграции партнеров цепочки «услуги - прибыль»



# Общая характеристика партнерского сотрудничества

	Уровень объединения партнеров	
	Взаимодействие на принципах кооперации	Взаимодействие на принципах интеграции
Механизмы достижения эффекта от партнерства	Совершенствование условий договорных отношений	Загрузка производственных мощностей по единой цепочке создания стоимости
	Аутсорсинг основных и вспомогательных бизнес-процессов	Совместные инвестиции в расшивку «узких мест»
	Совместные исследования рынка	Привлечение внешних инвесторов
	Оптимизация ассортиментно - ценовой политики	Объединение управленческих функций
	Повышение качества продукции (услуг)	Завоевание новых сегментов рынка
Возможные последствия в перспективе	Снижение конкурентности продукции при обновлении ассортимента (в рамках прежнего жизненного цикла продукции)	Ускорение обновления ассортимента
	Центробежные силы, уводящие партнеров в другие цепочки создания стоимости	Формирование принципиально новых моделей продукции (новые жизненные циклы изделий)
	Снижение доли продаж продукции данной цепочки создания стоимости	Расширение масштаба деятельности (контроля) данной цепочки создания стоимости и внедрение в другие цепочки создания стоимости.

# Тест 1: найдите соответствие

- А. Корпоративное управление
- В. Некорпоративное управление

1. Разделение прав собственности и полномочий управления
2. Формирование нового самостоятельного субъекта корпоративных отношений – наемных управляющих
3. Объединены функции собственности и управления
4. Управление осуществляется самими собственниками
5. Вместе с функцией управления собственники теряют связь с бизнесом. Отношения между собственниками отсутствуют и заменены на отношения собственников и корпорации
6. Собственники связаны между собой отношениями по вопросам управления

## Тест 2: найдите соответствие

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| A. Акционеры                         | 1. Участвуют в финансировании производственно-хозяйственной и иной деятельности компаний  |
| B. Наемные менеджеры                 | 2. Непосредственно осуществляют всю производственно-хозяйственную деятельность в компании |
| C. Служащие компании                 | 3. Являются инвесторами корпорации  |
| D. Государственные органы управления | 4. Осуществляют все функции управления корпорацией  |
| E. Кредиторы                         | 5. Формируют нормативно-правовую базу корпоративных отношений                             |

## Тест 3: основные механизмы корпоративного управления включают

- A. Организационный (административный)
- B. Экономический
- C. Социально-психологический  
(мотивационный)
- D. Верно все перечисленное
- E. Не верно ничего из перечисленного

Тест 4: цель представления  
производства как цепочки создания  
стоимости состоит в

- А. Повышении конкурентоспособности корпорации
- В. Повышении эффективности деятельности корпорации
- С. Повышении качества продукции корпорации
- Д. Верно все перечисленное
- Е. Не верно ничего из перечисленного

Тест 5: интеграция партнеров по принципу  
«услуга – прибыль» создает предпосылки  
для

- А. Повышения качества услуг для клиента
- В. Обеспечения прибыли участникам интеграции
- С. Роста бизнеса партнеров
- Д. Верно все перечисленное
- Е. Не верно ничего из перечисленного