



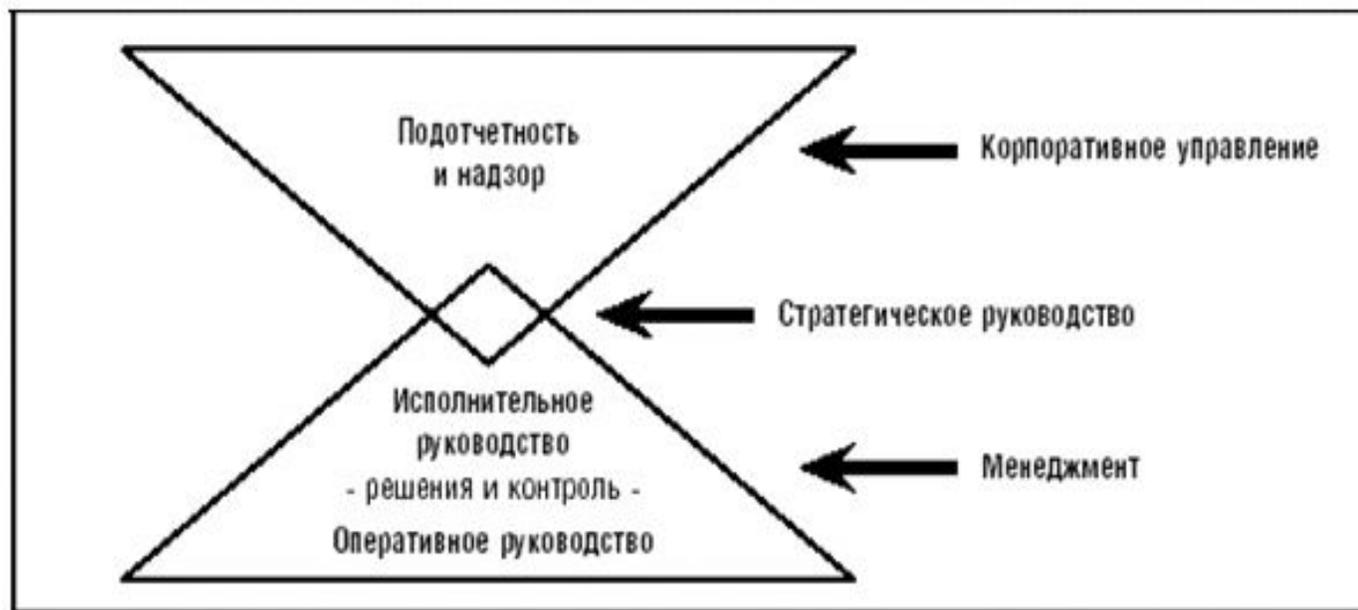
**Теоретические основы
системы корпоративного
управления
Сущность корпоративного
менеджмента**

Задача менеджмента - **управление бизнесом.**

Задача корпоративного управления - **наладить механизмы, обеспечивающие подотчетность и баланс интересов всех участников корпоративных отношений.**

Корпоративное управление находится на более высоком уровне в системе управления компанией, над менеджментом.

Однако у менеджмента и корпоративного управления есть точки соприкосновения - это стратегия развития компании.



Методы корпоративного менеджмента

- ▶ По типам методик - функциональные и инструментальные:
- ▶ По объекту управления - подсистемы КМ, функции КМ, УР
- ▶ По направлениям воздействия - коллективы и отдельные работники, методология решения задач
- ▶ По характеру воздействия - орг.-административные, экономические и социально-психологические
- ▶ По видам методик - моделирование, инструментальные методы и экспертные методы

Нормативное регулирование

- ▶ **ГК РФ перечисляет основные организационно правовые формы юридических лиц.**
- ▶ Блок ГК РФ о юридических лицах существенно обновился в 2014 году (Федеральный закон от 05.05.2014 № 99 ФЗ). Именно тогда в законодательстве появилась классификация по признаку наличия или отсутствия права участия или членства в организации и соответствующее деление на корпоративные и унитарные компании, исчезли некоторые организационно-правовые формы (общество с дополнительной ответственностью), другие формы претерпели изменения (вместо ЗАО и ОАО появились непубличные и публичные АО, с иными принципами их разграничения).
- ▶ В 2015 и в 2016 гг. в законодательство неоднократно вносили изменения в части некоммерческих организаций (федеральные законы от 13.07.2015 № 268ФЗ «О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации и статью 24 Федерального закона Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации», от 03.07.2016 № 236ФЗ «О публично-правовых компаниях в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», от 23.05.2015 № 133 ФЗ «О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации и в Федеральный закон "О политических партиях"»).
- ▶ Например, адвокатские палаты, которые раньше относились к ассоциациям и союзам, стали самостоятельной ОПФ. К ним же по статусу приравнены адвокатские образования, которые являются юридическими лицами (коллегии адвокатов, адвокатские бюро, юридические консультации).

ТАБЛИЦА 1. КОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

КОРПОРАТИВНЫЕ		
Хозяйственные товарищества		
полное товарищество	товарищество на вере	
Хозяйственные общества		
общество с ограниченной ответственностью	непубличное акционерное общество	публичное акционерное общество
Производственные кооперативы (артели)		
Крестьянские (фермерские) хозяйства		
Хозяйственные партнерства		
УНИТАРНЫЕ		
Унитарные предприятия на праве хозяйственного ведения		
ГУП (федеральное)	ГУП (субъекта РФ)	МУП (муниципальное)
Унитарные предприятия на праве оперативного управления		
Казенное предприятие (федеральное)	Казенное предприятие (субъекта РФ)	Казенное предприятие (муниципальное)

ТАБЛИЦА 2. НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

КОРПОРАТИВНЫЕ			
Потребительские кооперативы			
потребительские общества	жилищные, жилищно-строительные и гаражные кооперативы	садоводческие, огороднические и дачные потребительские кооперативы	
общества взаимного страхования	кредитные кооперативы	сельскохозяйственные потребительские кооперативы	
Общественные организации			
политические партии	созданные в качестве юридических лиц профсоюзы (профсоюзные организации)	органы общественной самодеятельности	территориальные общественные самоуправления

Общественные движения

Общины коренных малочисленных народов РФ

Ассоциации и союзы

**некоммерческие
партнерства**

**объединения
работодателей**

**объединения профсоюзов,
кооперативов и общественных
организаций**

**торгово-промышленные
палаты**

**саморегулируемые
организации**

нотариальные палаты

Казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в РФ

Товарищества собственников недвижимости

Адвокатские палаты

Адвокатские образования, являющиеся юридическими лицами

коллегии адвокатов

адвокатские бюро

**юридические
консультации**

УНИТАРНЫЕ

Фонды

государственные фонды развития промышленности	общественные фонды	благотворительные фонды
фонды взаимного кредитования и фонды проката	фонды поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности	негосударственные пенсионные фонды

Учреждения

государственные (в том числе государственные академии наук): казенные, бюджетные, автономные	муниципальные: казенные, бюджетные, автономные	частные (в том числе общественные)
--	--	------------------------------------

Религиозные организации

Публично-правовые компании

Автономные некоммерческие организации

Государственные корпорации

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)

Критерии классификации корпораций

Виды корпораций (по В.Р.Веснину, В.В.Кафидову) по:

1. роду деятельности
2. масштабу
3. способу организации внутренних отношений между участниками
4. продолжительности существования
5. правовой принадлежности
6. юрисдикции
7. экономической мощи
8. структуре
9. степени официальности
10. характеру деятельности
11. способу образования
12. системе отчетности
13. рыночному положению
14. принципам деятельности
15. типу интеграции
16. уровню рентабельности

Конфигурации организаций и механизм их координации (по Г. Минцбергу)

1. предпринимательская (прямой надзор)
2. механистическая (стандартизация рабочих процессов)
3. диверсифицированная (стандартизация выхода)
4. профессиональная (стандартизация навыков)
5. новаторская (взаимное регулирование)
6. миссионерская (стандартизация норм)
7. политическая (отсутствует)

Виды корпораций на основе их стратегии (по К. Омае)

1. монопрофильные (стратегия идентична бизнес-единице)
2. конгломерат (стратегия направлена на улучшение благосостояния акционеров, максимализацию прибыли на основе использования финансовых мер (инвестирования).
3. многопрофильные (стратегия на максимальное улучшение самой компании, используя синергию: совместную деятельность или «перекрестное опыление» между различными направлениями бизнеса)

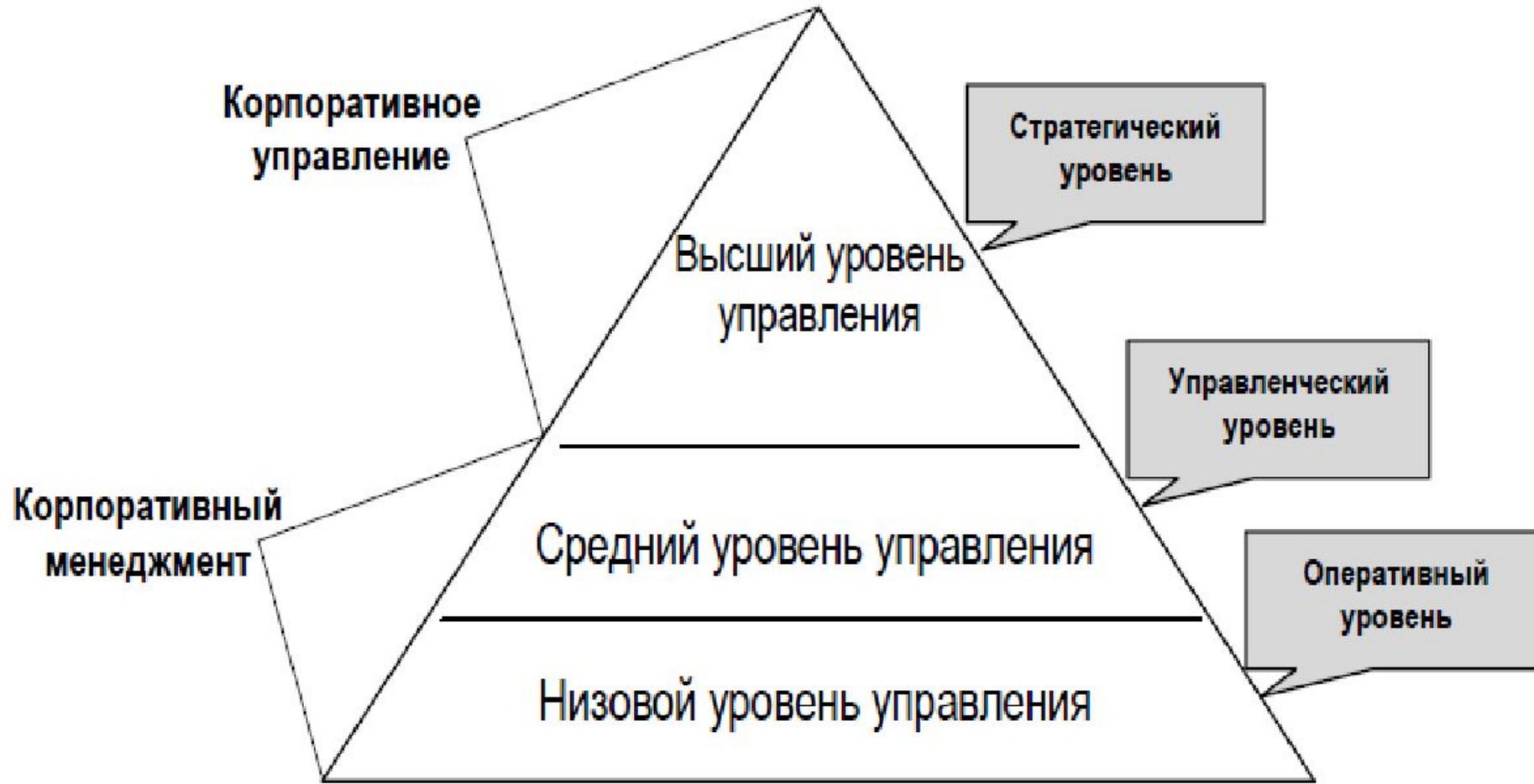
Эволюция организационно-правовых

Эволюция организационно-правовых корпоративных структур

	Наименование	Время	Место
1	Деятельность древнегреческих и древнеримских товариществ	8-6 в.в. до н.э.	Др.Греция, Др.Рим
2	Формирование корпоративных отношений на основе права (римская коллегия)	1в. до н.э.	Др.Рим
3	Создание и развитие товариществ (горных, мукомольных, морских), торговых гильдий и ремесленных корпораций (цехов)	Сред. века	Европа
4	Обособление семейного и делового бюджетов собственников	Сред. века	Европа
5	Генуэзский банк Св.Георгия	Нач. 15в.	Италия
6	Создание и развитие мануфактур	16-18в.в.	Европа
7	Появление прообразов акционерных компаний (религиозные цели, благотворительность, услуги, торговля, пиратство и колонизация)	Крестовые походы	Европа
8	Появление фабрик	16-17в.в.	Европа
9	Появление акционерных промышленных компаний	18в.	Франция
10	Торговый кодекс и введение понятия «акционерное общество»	1808г.	Франция
11	Положения о компаниях на акциях	Нач. 18в.	Россия
12	Учреждение первой акционерной компании «Российская в Константинополе торгующая компания»	1836г.	Россия
13	Принятие основных законов об акционерном обществе	1757г.	Англия, Германия
14	Появление холдингов	1820г.	Европа, Бельгия
15	Создание и развитие линейно-штабных структур управления компаний	Сред. 19в.	США
16	Появление промышленных ТНК	Сред. 19в.	Европа, США
17	Появление публичных компаний	1860г.	США
18	Учреждение 60-ти акционерных банков	1864-1874г.	Европа,

			США
19	Начало массового превращения акционерных компаний в публичные корпорации	Ок. 1880г.	Европа, США
20	Организация биржевой торговли акциями промышленных компаний	1890г.	Европа, США
21	Начало развития дистанционных межкорпоративных трансакций в реальном масштабе времени (телеграфия)	После 1850-х г.	Европа, США
22	Монополистический рост и полиморфизм объединений (тресты, картели, концерны) и корпораций на национальных рынках	Кон. 19в. – нач. 20в.	Европа, США
23	2850 торгово-промышленных компаний	1917г.	Россия
24	Возникновение мультидивизиональных структур в крупных корпорациях	20-е годы 20в.	США
25	Разделение собственности и контроля (революция менеджеров) в компаниях	После 1929г.	США
26	Масштабное развитие ТНК	После 1945г.	Европа, США
27	Начало торгов ценными бумагами в автоматизированной системе NASDAQ	1971г.	США
28	Развитие институциональных фондов, обособление корпоративного управления	70-80г.	США
29	Развитие сетевых корпоративных структур	80-е годы 20в.	Европа, США
30	Слияния ТНК и становление глобальных компаний (ГК)	90-е годы 20в.	Европа, США
31	Начало использования Интернета для межкорпоративных трансакций в интерактивном режиме	1995г.	США
32	Развитие «оболочечных» и «виртуальных» корпоративных структур	90-е годы 20 в.	Европа
33	Создание международных стандартов финансовой отчетности	1973г. - 1995г.	ОЭСР
34	Появление международных принципов корпоративного управления	1999г.	ОСЭР

Уровни управления в корпорации



Концепция заинтересованных сторон корпорации



Баланс интересов

- ▶ **Многолетняя противоречивая практика работы корпораций дала аналитическим и консалтинговым фирмам очень большой материал для обобщения и выработки единых норм и рекомендаций по корпоративному управлению.**
- ▶ **В процессе функционирования корпораций в ее корпоративную среду вовлекаются тем или иным способом различные субъекты общества и категории людей**



Примечание:

↔ — корпоративные отношения

Акционерный механизм

Экономический аспект

1. Акционирование как первичное размещение ценных бумаг

2. Участие в собственности корпорации (увязка интересов акционеров)

3. Перераспределение собственности и формирование реального собственника

4. Выработка экономической стратегии

Управленческий аспект

1. Организация

2. Планирование

3. Контроль

4. Координация (регулирование)

Финансовый аспект

1. Привлечение капитала (выпуск, размещение, купля / продажа ценных бумаг)

2. Право на доход (основные формы выплат)

3. Проектное финансирование (разработка инвестиционных проектов)

4. Формирование бухгалтерского баланса и финансового отчета

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

Принципиальная схема корпоративного управления



Участники корпоративных отношений

- ▶ **СФОРМУЛИРУЕМ ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.**
- ▶ **1. Если корпорацию составляют разные по типу группы акционеров (крупные и мелкие, держатели обычных и привилегированных акций), должны ли быть отдельно представлены и права этих групп?**
- ▶ **2. Финансирование деятельности корпораций осуществляется как за счет внешнего долга, так и за счет акционерного капитала, что предполагает различия интересов кредиторов корпорации и владельцев акционерного капитала. В связи с этим: должны ли быть представлены в системе корпоративного управления обе эти категории?**
- ▶ **3. Акционерный и заемный капитал представляют лишь один из типов инвестиций, а именно финансовый капитал. В то же время другие участники деятельности корпорации инвестируют другие формы капитала, например, работающие по найму сотрудники вкладывают "человеческий капитал".**

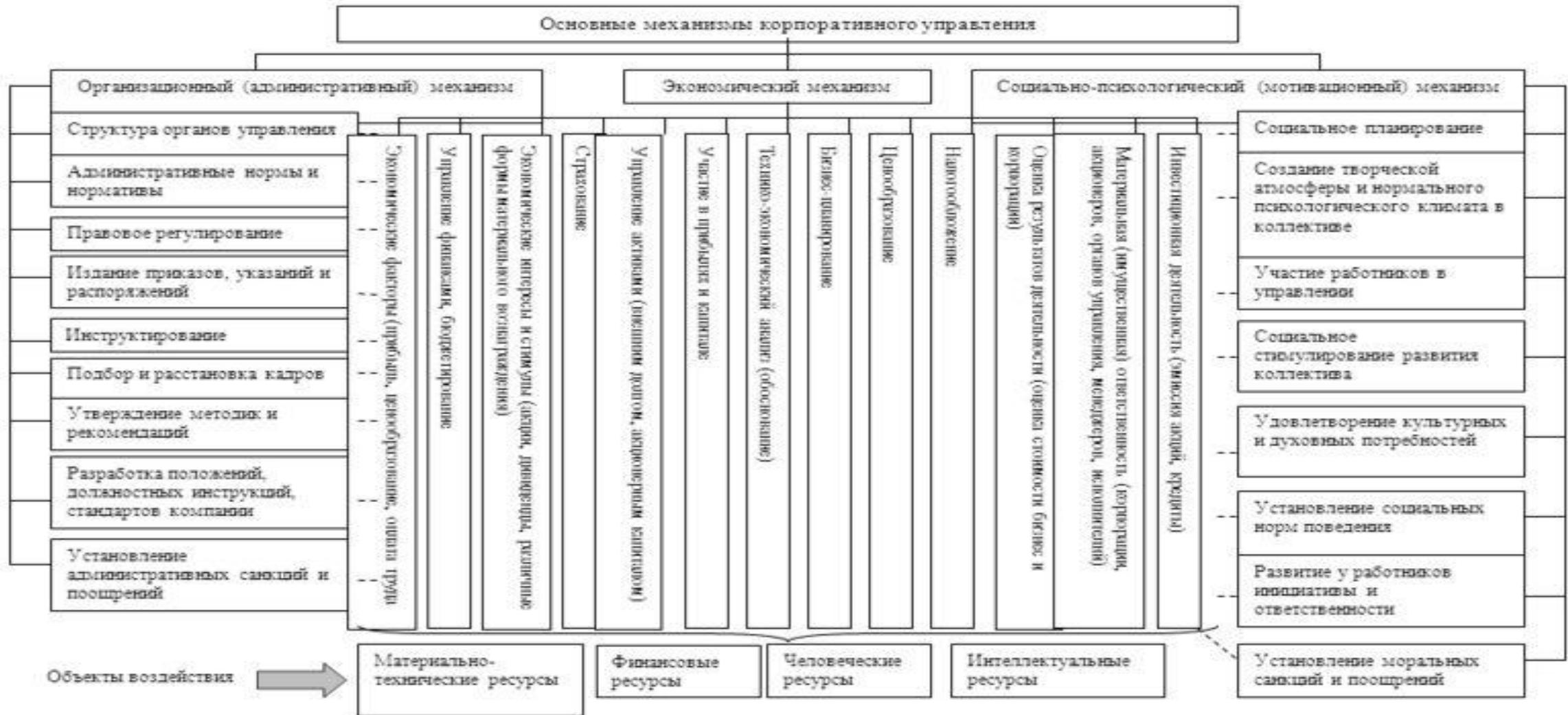
Участники корпоративных отношений

№ 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

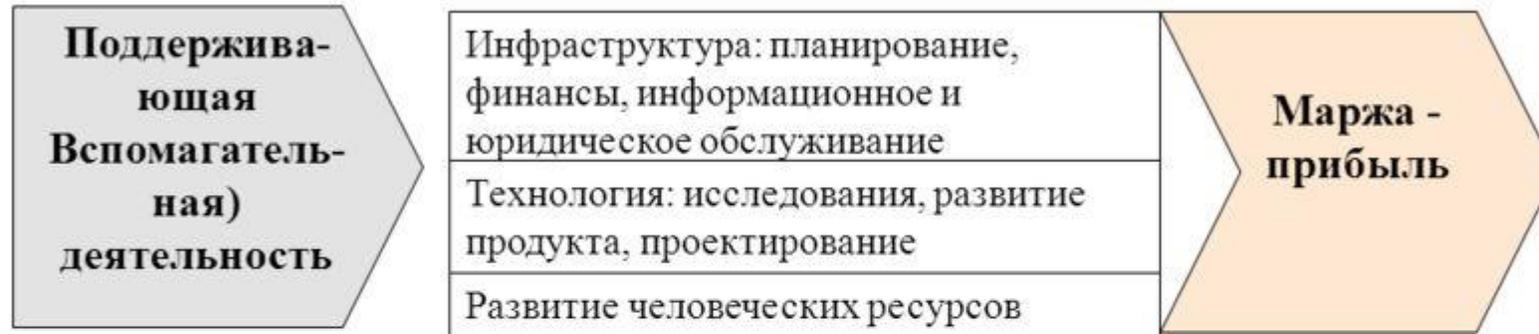
Объекты корпоративного менеджмента



Основные механизмы корпоративного управления



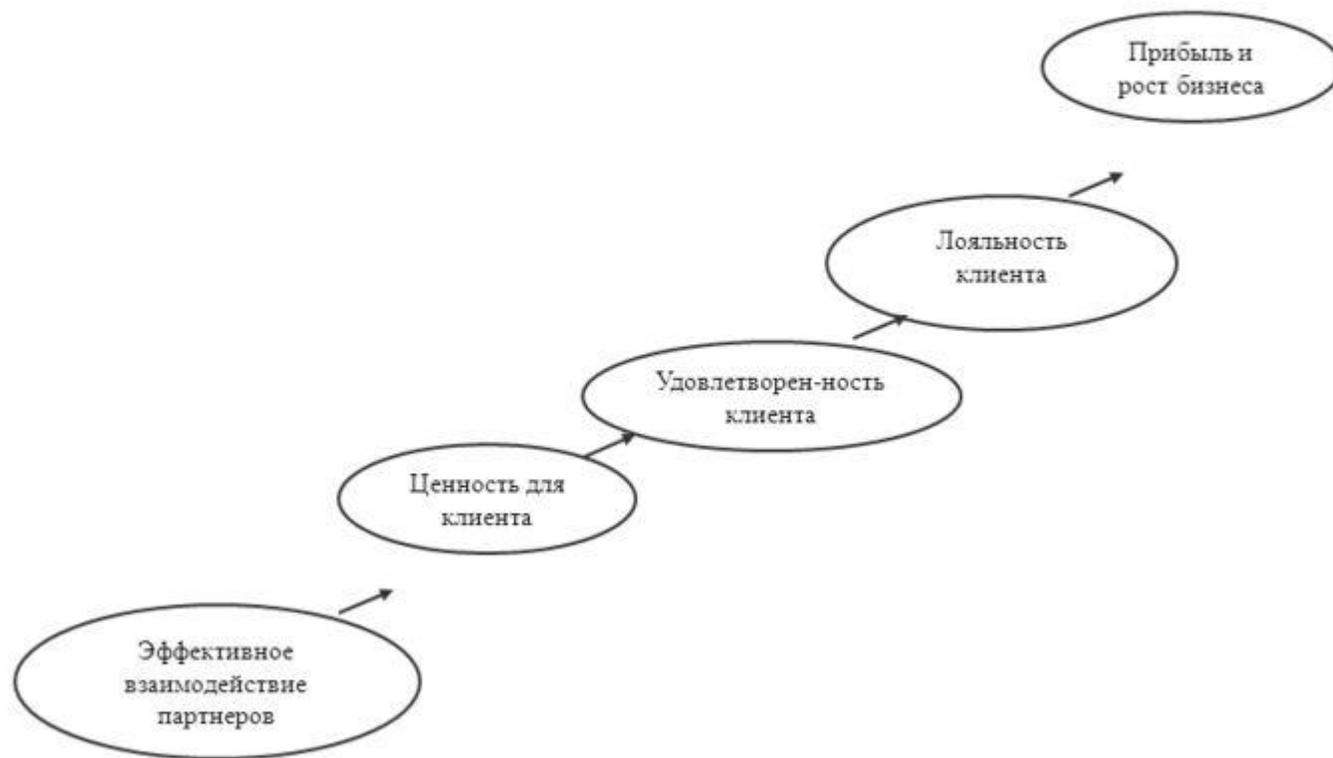
Цепочка создания ценности (по М.Портеру)



Цепочка ценностей отрасли



Цепочка «услуги - прибыль»



Преимущества интеграции партнеров цепочки «услуги - прибыль»



Структура корпоративного менеджмента



Корпоративный менеджмент – профессионально осуществляемое руководство деятельностью корпорации в рыночных условиях, направленное на достижение целей деятельности и получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

- ▶ Субъект корпоративного менеджмента – профессионал-управленец (менеджер) – лицо, выполняющее специфические управленческие функции, связанные с деятельностью корпорации.
- ▶ Объект корпоративного менеджмента – хозяйственная деятельность корпорации в целом или ее конкретная сфера (производство, сбыт, финансы и др.), направленная на получение прибыли или предпринимательского дохода.

Спасибо за внимание

