

**АСОУ**

*кафедра ГМУ*

# **Основы управления собственностью**

*Раздел 4.*

**Система управления корпоративной  
собственностью**

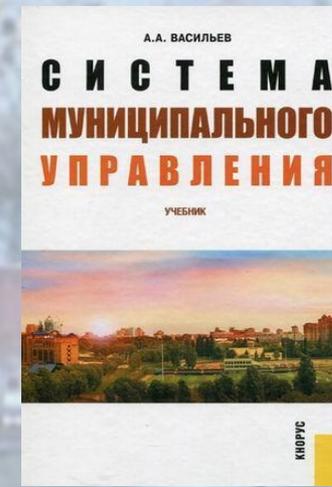
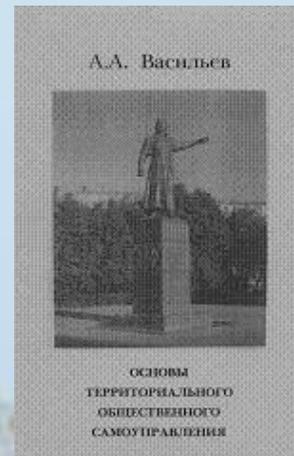
# *Васильев Алексей Алексеевич*

доцент кафедры государственного и муниципального управления



Нижегородский у-м

# Опубликованные работы Васильева А.А.



# ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: государственное, региональное, муниципальное

## Территориальное управление

- Основные понятия и терм
- Библиография
- Нормативные документы
- Дипломы и диссертации
- Курсовые работы и рефер
- Книги и статьи
- Материалы научно-практических конференци семинаров
- Совет муниципальных образований Нижегородс области
- Журнал "Местное самоуправление в Нижегородской области"
- Учебные материалы
- Ссылки

## Территориальное общественное управление

- Основные понятия и терм
- Библиография
- Нормативные документы
- Дипломы и диссертации
- Курсовые работы и рефер
- Книги и статьи

## Обращение к посетителям

В настоящее время профессиональную переподготовку и повышение квалификации государственных и муниципальных служащих осуществляют 142 высших учебных заведения, расположенные в 81 городах Российской Федерации. Подготовку, переподготовку и повышение квалификации служащих в Российской Федерации исполняют Российская академия государственной службы (РАГС) и работающие в ее системе 9 региональных академий, 40 их филиалов и 11 представительств, а также 3 института повышения квалификации. В них, а также в 74 подведомственных образовательных учреждениях (ПОУ) с охватом 65 регионов, за год проходят подготовку кадров и повышение квалификации более 65000 человек, повышение квалификации, переподготовку более 15000 человек.

Кроме учебных заведений системы РАГС сегодня в России около 100 разных по статусу, форме и направленности высших учебных заведений и их филиалов и отделений, 150 научно-образовательных центров и центров дополнительного профессионального образования, которые также осуществляют подготовку, переподготовку и повышение квалификации по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Однако до настоящего времени не выработаны общие подходы к процессу подготовки государственных и

## Новости

Учебно-методические материалы кафедры региональной экономики и управления ВВАГС Самоуправление и федерализм Исполнительное бюро ООН-ХАБИТАТ в Москве

Типовые муниципальные правовые акты Центр стратегических исследований ПФО - Местное самоуправление и городское развитие Московский общественный научный фонд. Серия - Библиотека Местного Самоуправления Союз Российских Городов - Серия Рефератов Материалы учредительного съезда «Совет муниципальных образований Нижегородской области»

Сборник материалов и документов по вопросам территориального общественного самоуправления. Информационные бюллетени ассоциации органов ТОС Нижнего Новгорода

В 2004 году вышла в свет новая книга Васильева А. А. "Основы территориального общественного самоуправления". Мягкая обложка, объем - 202 страницы. Основы территориального общественного самоуправления представлены в таблицах и схемах. В 8 разделах наглядно показаны:

теория, правовая основа, организационная основа, экономическая основа, территориальная основа,

# 1. Цели и задачи освоения дисциплины

*Целями* освоения дисциплины «Основы управления собственностью» являются формирование компонентов профессиональных компетенций бакалавра государственного и муниципального управления, приобретение бакалавром знаний в области основ правового и организационного обеспечения управления функционированием и развитием имущества, принадлежащего государству, муниципальным образованиям, корпоративным структурам и общественным организациям на правах собственности.

*Задачи* освоения дисциплины:

- дать описание структуры различных форм собственности и уровней его управления;
- изложить правовые основы, принципы управления и процедуры управления различными объектами собственности (недвижимостью, пакетами акций, интеллектуальной собственностью и др.);
- раскрыть основы государственного регулирования в сфере отношений и учета собственности.

## **2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата**

Дисциплина входит в основную часть профессионального цикла Б4 ООП бакалавриата. Для успешного освоения основ управления собственностью в качестве входных знаний студент должен знать теории организации и управления, понятия и принципы управления, правовые основы и формы взаимодействия между уровнями публичной власти и управления, методики разработки и реализации программ, которые способствуют эффективному управлению собственностью.

### **3. Требования к конечным результатам освоения дисциплины**

В результате освоения дисциплины студент должен:

**Знать:**

- содержание механизмов системы управления корпоративной, государственной и муниципальной собственностью;
- структуру собственности;
- принципы формирования состава объектов и содержание процессов разграничения собственности;
- порядок формирования и реализации управленческих решений в системе управления собственностью.

**Уметь:**

- оценивать состояние рыночной среды и возможности использования собственности;
- определять направления деятельности в сфере собственности;
- разрабатывать предложения по повышению эффективности функционирования предприятий и организаций, как имущественного комплекса;
- использовать знания в области управления корпоративной, государственной и муниципальной собственностью в реализации профессиональных навыков.

**Владеть:**

- навыками и приемами разработки управленческого решения по повышению эффективности использования различных объектов собственности, анализу практики управления объектами корпоративной, государственной и муниципальной собственности, выявлению существующих проблем и недостатков и выработке предложений по их устранению.

# Тематический план

№	Наименование темы	Всего часов	Лекции	Семинары	СРС
1	Теоретические основы управления собственностью	9	2	2	5
2	Система управления государственной собственностью	9	2	2	5
3	Система управления муниципальной собственностью	9	2	2	5
4	Система управления корпоративной собственностью	9	2	2	5
5	Управление объектами собственности	9	2	2	5
6	Управления интеллектуальной собственностью	9	2	2	5
7	Обеспечение управления собственностью	9	2	2	5
8	Эффективность системы управления собственностью	9	2	2	5
	Итого:	72	16	16	40

# Система начисления баллов

## Основные факторы

- 1.Посещаемость занятий: 0,5 балла за каждый час x 16 часа = 8 баллов.
  - 2.Доклады на семинарах: 1 доклад (5-7 минут, с презентациями) – 10 баллов x 8 семинаров = 80 баллов.
  - 3.Кейсы: 8 x 10 = 80 баллов.
  - 4.Решение кейсов – 32 баллов.
  - 5.Контрольная работа (10 страниц): на 3 – 6, на 4 – 8, 5 – 10 баллов.
  - 6.Тест: 5x8=40 баллов.
- Максимальное количество баллов: 8+80+80+10+32+40=250.

## Дополнительные факторы

- 7.Компьютерная игра , при положительном состоянии бюджета и без кредитной задолженности: 10 тыс. жителей – 10 баллов; 20 тыс. жителей – 20; 30 тыс. жителей – 30; максимально за 1 игру - 30 баллов (играется на практических занятиях).
- 8.Дополнительный доклад на семинаре: 1 доклад (5-7 минут, с презентациями) – 10 баллов x 8 семинаров = 80 баллов.

**Итоговая оценка при следующей сумме:**

250x 0,6 = 150 баллов – зачет;

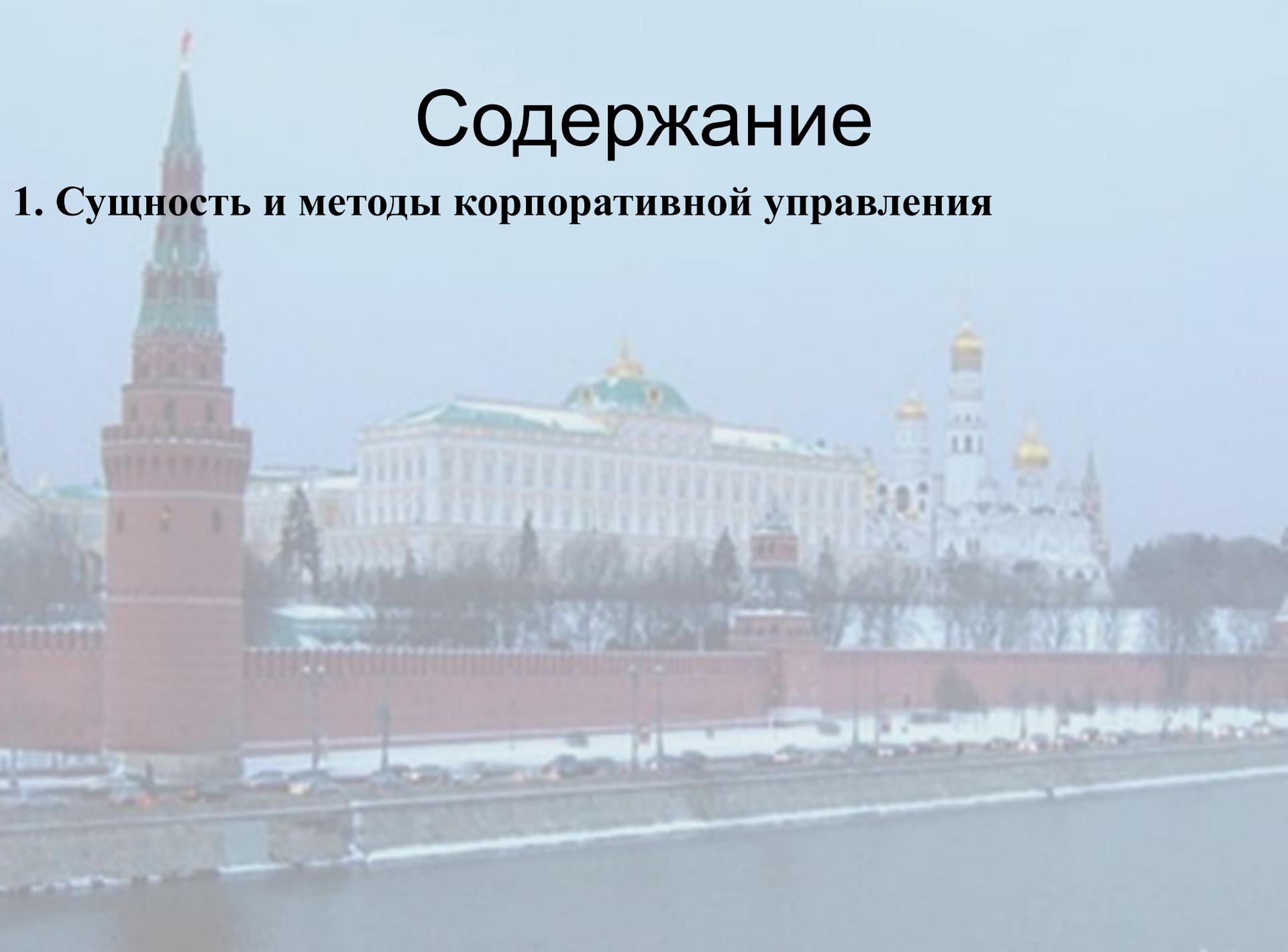
Присылать свои работы необходимо по адресу: [prepodovatelasoy@yandex.ru](mailto:prepodovatelasoy@yandex.ru)



**Раздел 4.  
Система управления  
корпоративной  
собственностью**

# Содержание

## 1. Сущность и методы корпоративной управления



# 1. Сущность и методы корпоративной управления

Прежде всего, рассмотрим определение корпорации. Наиболее полное определение можно найти в "Большом коммерческом словаре": "Корпорация – широко распространенная в странах с развитой рыночной экономикой форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму".

Из этого определения вытекает обязательность наличия, как минимум, нескольких принципиальных условий для успешного функционирования корпорации: развитость экономики, освоенное населением предпринимательство, сосуществование различных форм собственности (защищаемых государством и уважаемых населением), достаточное количество профессиональных "профессиональных управляющих (менеджеров).

# 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

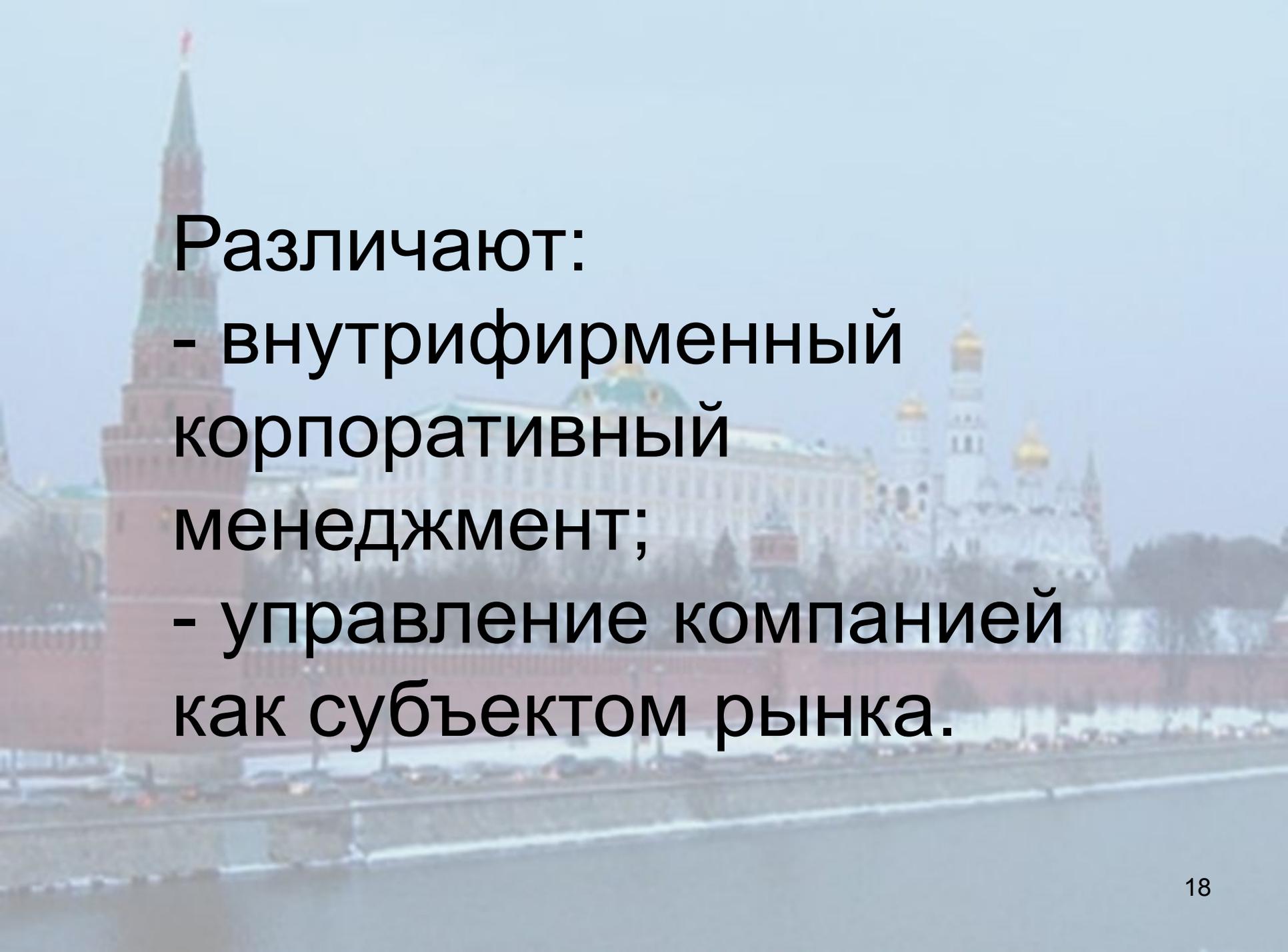


# Участники корпоративных отношений

№ 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

The background of the slide is a faded, light blue-tinted photograph of the Moscow Kremlin. On the left, the Spasskaya Tower is prominent. In the center and right, the walls and towers of the Kremlin are visible, along with the golden domes of St. Basil's Cathedral in the distance. The overall scene is a wide-angle view of the city's historic center.

Различают:

- внутрифирменный  
корпоративный

менеджмент;

- управление компанией  
как субъектом рынка.

# Корпорация,

**ВНЕШНЯЯ  
СРЕДА**

**ВНЕШНЯЯ  
СРЕДА**

## **ВХОД**

Ресурсы:

- Материально-технические
- Трудовые
- Энергетические
- Финансовые
- Информационные

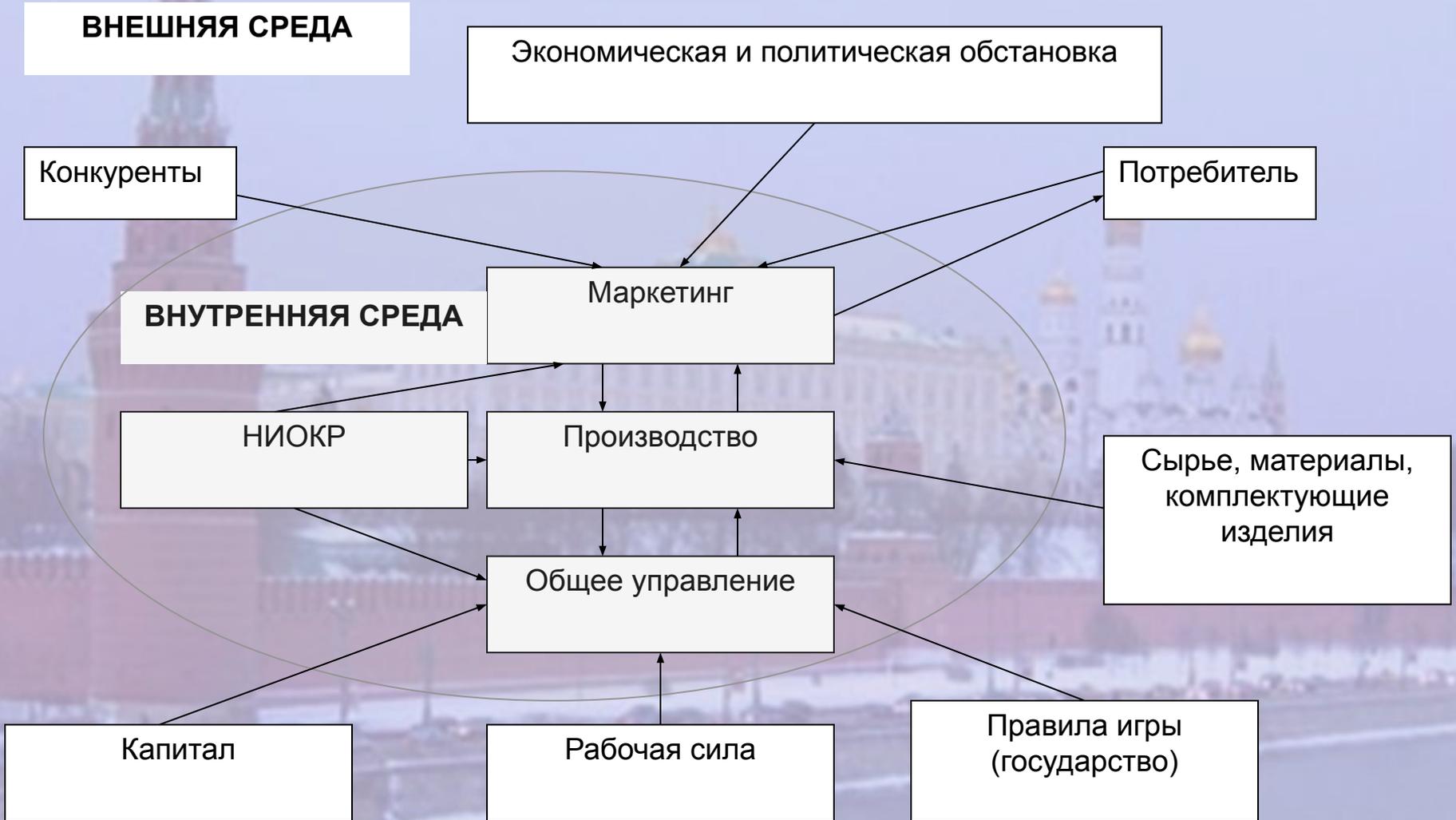
## **КОРПОРАЦИЯ**

Процесс преобразования (материальные и информационные процессы)

## **ВЫХОД**

- Продукция (услуги)
- Информация
- Финансы
- Экономические характеристики выходов

# 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

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>

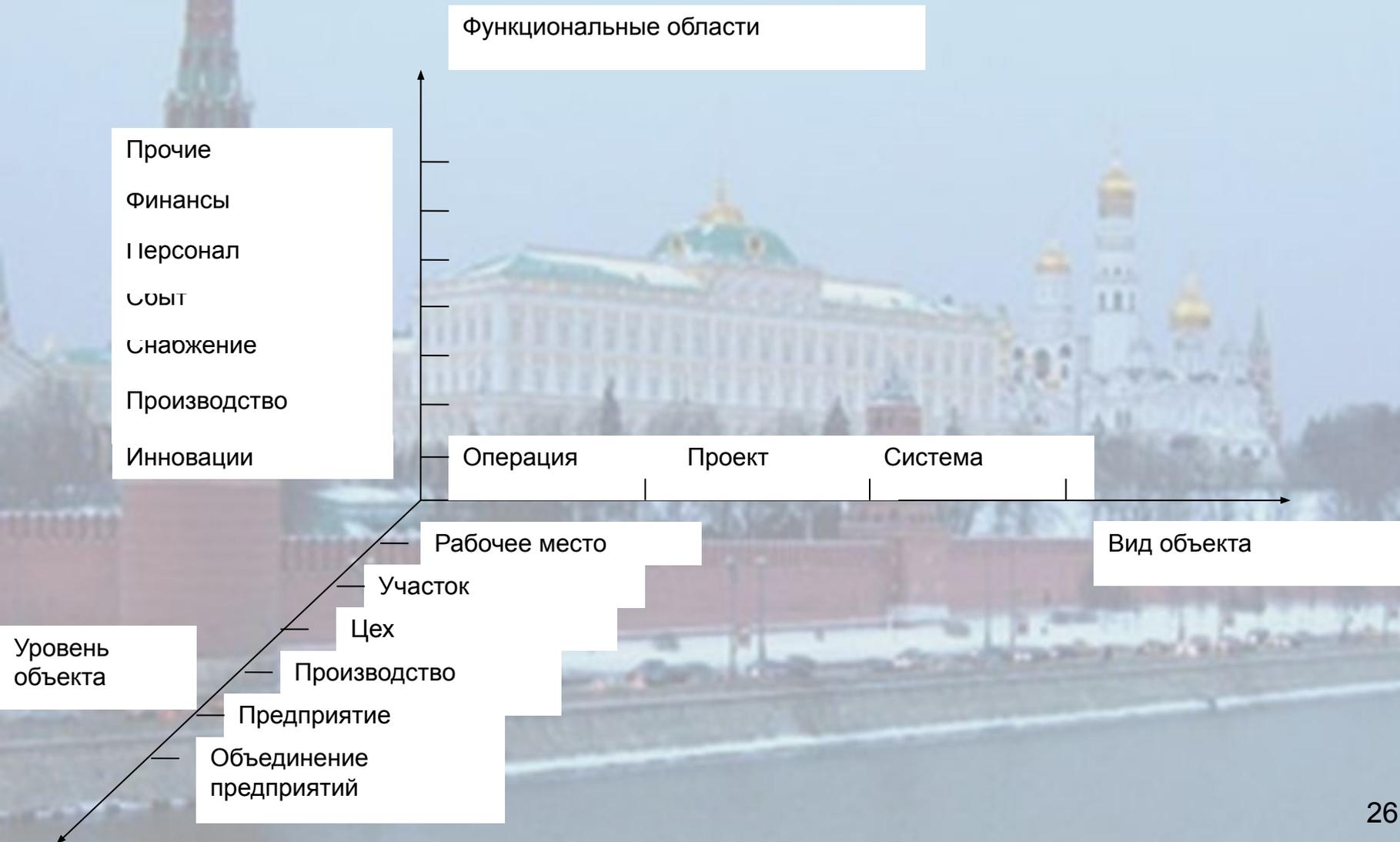
# Основные категории корпоративного менеджмента

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.)

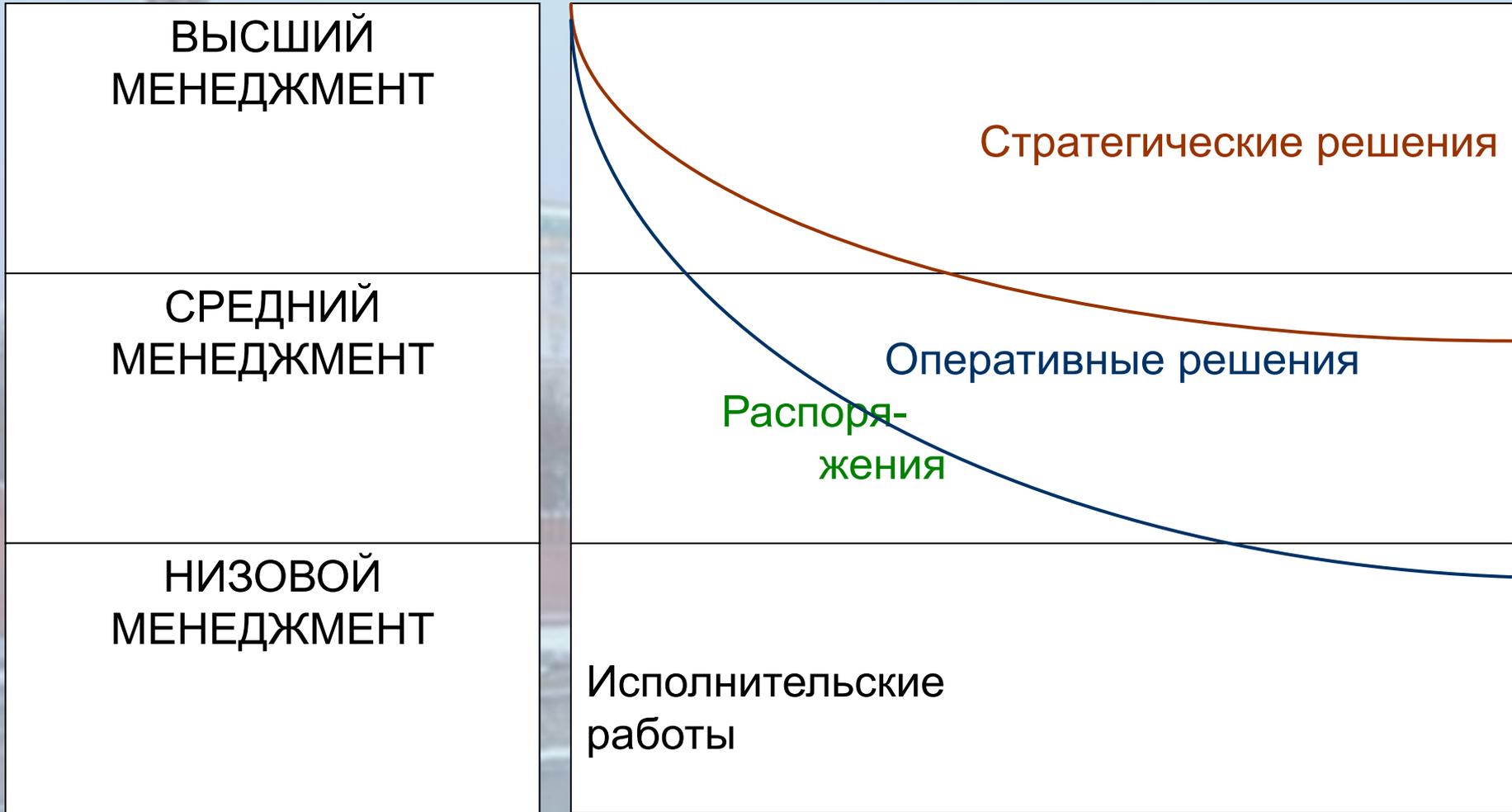
# Основные категории корпоративного менеджмента

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



# 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 экономики-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. Имитационные моделирование	5.2.1. Системный анализ	5.2.2. Системный анализ	5.2.3. Системный анализ	5.3.1. Групповый	5.3.2. Мозговая	5.3.3. Дельфи	5.3.4. Групповая	5.3.5. Другие

**Организац  
ионны  
е методы  
управления**

**Экономические  
методы  
управления**

**Степень  
использования**

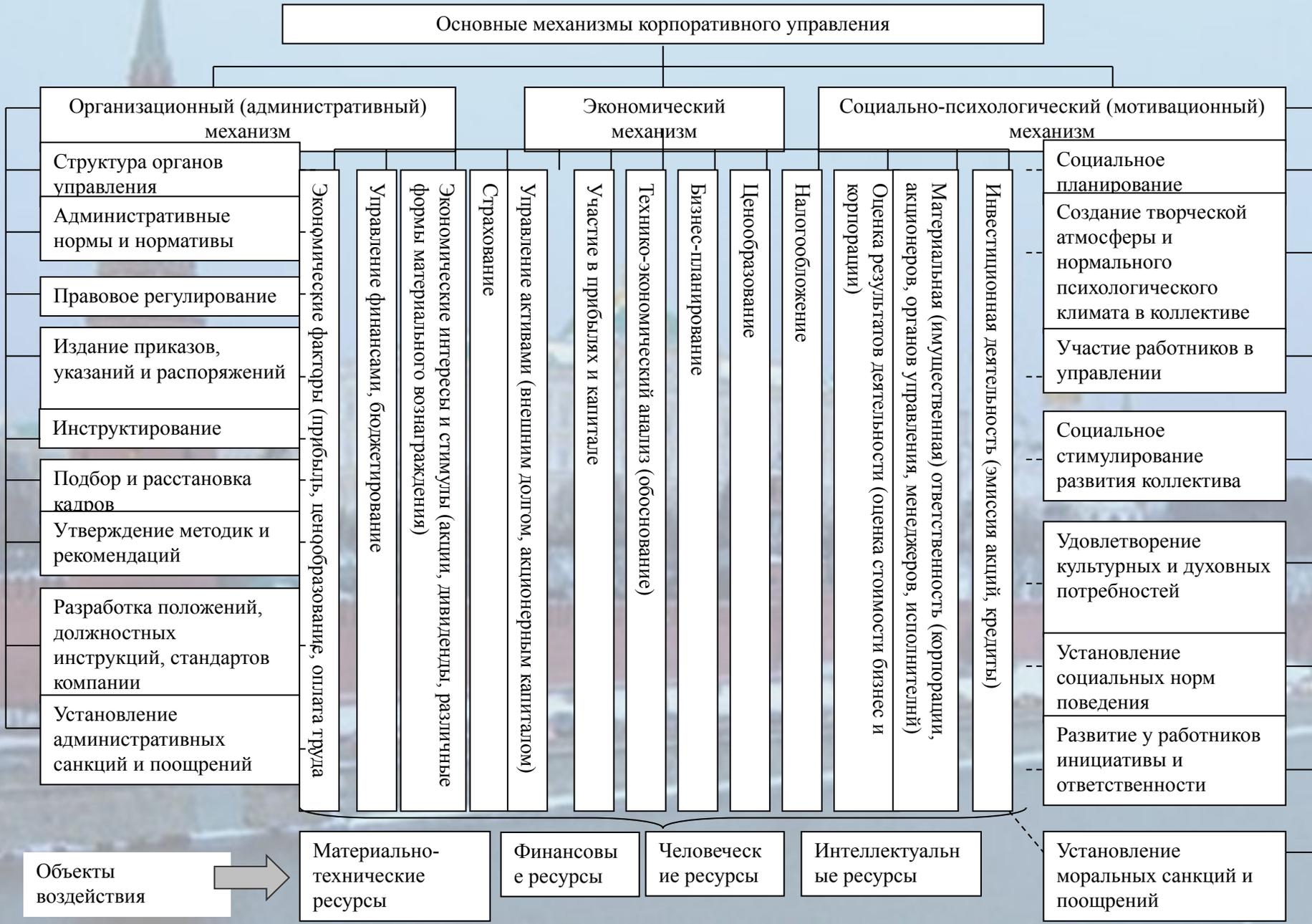
**Степень  
использования**



# Основные механизмы корпоративного управления

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

# Основные механизмы корпоративного управления



## 2. Корпоративная собственность как объект управления

Субъект собственности – активная сторона отношений собственности, имеющая возможность и право обладания объектом собственности (в монографии – корпорация).

Объект собственности – пассивная сторона отношений собственности в виде предметов природы, имущества, вещества, информации, духовных и интеллектуальных ценностей (в монографии – корпоративная собственность).

В Гражданском кодексе Российской Федерации, действующем в настоящее время, возможные субъекты права собственности определены следующим образом: это граждане, юридические лица, Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования.

# Экономические аспекты управления корпоративной собственностью



# Основные понятия и определения

- 1. Корпоративная собственность** – совокупность объектов недвижимости, имущественных прав, работ и услуг, информации и технологий, нематериальных благ и других частей национального богатства, право пользования, владения, распоряжения которыми принадлежит конкретной корпорации.
- 2. Объект собственности** – организационно обособленная часть национального богатства, юридически закрепленная за конкретным собственником или группой собственников.
- 3. Объекты корпоративного права собственности (объекты управления):**
  - недвижимое имущество (здания, сооружения, земельные участки, и др.);
  - движимое имущество (доли, паи, ценные бумаги, в т.ч. акции, облигации, и др.);
  - денежные средства (валюта, и др.);
  - долги (дебиторская задолженность);
  - информация;
  - интеллектуальная собственность и другие результаты интеллектуальной деятельности корпоративных подразделений.

**4. Право собственности** относится к категории вещных прав, сущность которых заключается в прямом господстве над вещью, подразумевающим использование ее управомоченным лицом в своих интересах, и в исключительности осуществления данной возможности.

Субъективное право собственника распадается на три основных правомочия: владения, распоряжения, пользования.

Под правомочием владения понимается юридически обеспеченное господство над вещью, то есть возможность иметь данную вещь у себя, содержать ее в собственном хозяйстве.

Правомочие распоряжения – это возможность определения юридической судьбы вещи путем изменения ее принадлежности, состояния и назначения.

Правомочие пользования – юридически обеспеченная возможность использования вещи путем извлечения из нее любых полезных свойств.

Эти правомочия не полностью характеризуют право собственника. Это лишь основные правомочия с точки зрения отечественной доктрины

**5. Управление** – элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающая: сохранение их определенной структуры; поддержание режима деятельности; реализацию их программ и целей.

Управление собственностью – как текущее управление корпоративной собственностью, так и стратегические преобразования структуры собственности в корпорации, направленные на ее оптимизацию в смысле поставленных целей и проводимые в рамках корпоративной стратегии в отношении собственности.

**6. Система** – совокупность объединенных одной целью объектов, их функций и связей.

В рамках рассмотренных понятий и определений в первую очередь необходимо рассмотреть существующие проблемы управления корпоративной собственностью. В рамках классификации корпоративной собственности, принятой в настоящее время (на наш взгляд, она нуждается в углублении и детализации, что будет показано ниже), выделяются несколько видов собственности:

- дочерние (унитарные) предприятия корпорации;
- пакеты акций, находящиеся в корпоративной собственности;
- корпоративное недвижимое имущество;
- нематериальные активы корпорации.

# Имущественный комплекс корпорации

Одним из характерных признаков корпорации, является её сложный имущественный комплекс.

В состав корпорации как имущественного комплекса входят все виды имущества, предназначенные для ее деятельности, включая:

- земельные участки
- здания
- оборудование
- Сооружения
- инвентарь
- сырье
- продукцию
- права требования
- долги
- права на обозначения, индивидуализирующие предприятие
- другие исключительные права

# Структура имущественного комплекса корпорации

- по признаку принадлежности к тому или иному уровню корпорации: корпоративное, бизнес направления, бизнес единицы;
- по физическим признакам: недвижимость, оборудование, сырье;
- по праву, на котором корпорации принадлежит имущество: арендованное, собственное, лизинг;
- по принадлежности к основному виду деятельности: системное, без которого осуществление основных видов деятельности корпорации невозможно или затруднено и вне системное, используемое во вспомогательных целях.

# Механизмы корпоративного управления собственностью

## Основные внутренние механизмы управления:

- формализация отношений между участниками корпоративного управления путём принятия регламентирующих документов;
- представительство в совете директоров всех групп акционеров, включая миноритарных;
- жёсткая подотчётность менеджмента совету директоров, а совета директоров - собранию акционеров;
- решение всех важных вопросов, выходящих за рамки текущего управления, на заседаниях совета директоров или собраниях акционеров;
- Участие сторонних независимых экспертов в совете директоров в целях избегания конфликтов интересов и отношений аффилированности;
- исключение зависимости директоров от менеджмента;
- разделение «контроля и контролируемых»;
- публикация максимального объёма информации о деятельности и финансовых показателях компании.

**Внешние механизмы** основываются на эффективном функционировании внешних посредников во взаимоотношениях акционеров и управляющих корпорации.

В систему внешних посредников входят:

- государство (является внешним регулятором и контролером деятельности корпораций, участвует в управлении путем издания нормативно правовых актов регулирующих деятельность корпораций и контроля исполнения таких актов);
- финансовые и товарные рынки (важная роль рынков в процессе управления корпоративной собственностью объясняется высокой положительной корреляционной связью между эффективностью менеджмента корпорации и ценой ее акций, однако контроль со стороны рынков может быть достаточно эффективным только при их хорошем развитии).

# Экономические механизмы управления текущими активами корпораций

Для эффективного управления текущими активами корпорация должна сформировать контур оперативного управления, охватывающий задачи, непосредственно связанные с реализацией коммерческих и предпринимательских планов.

Среди этих задач можно выделить такие как снабжение, складской учет, операции с консигнационным товаром, розничная торговля..

# Создание контура оперативного управления

Создание контура в рамках корпорации должно быть направлено на **достижение следующих целей:**

- формулирование текущих задач;
- временная организация деятельности предприятий корпорации;
- полное, целесообразное и равномерное использование всех ресурсов предприятий корпорации;
- минимизация связывания оборотных средств участников корпорации;
- создание условий для развития корпорации в целом, ее организационной структуры.

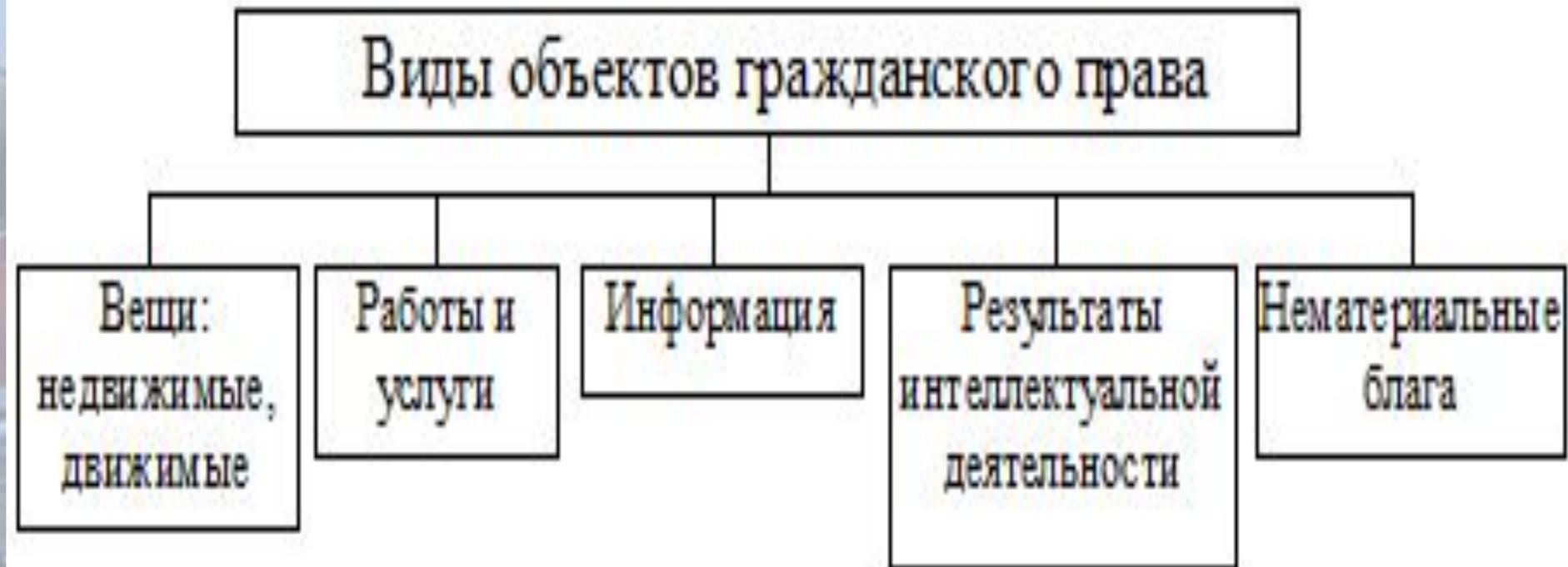
# **Экономический механизм оперативного управления текущими активами корпорации**

- это совокупность рычагов, элементов, инструментов и их взаимосвязей, позволяющая осуществлять целенаправленное воздействие на экономические процессы по трансформации ресурсов, непосредственно участвующих в экономическом (производственном, торговом, финансовом) процессе корпорации.

Экономическими рычагами в этом механизме будут выступать затраты и выручка, элементами – различные виды текущих активов, а инструментами – планирование, контроль, регулирование. Взаимосвязи реализуются посредством коммуникаций

# 3. Классификация корпоративной собственности

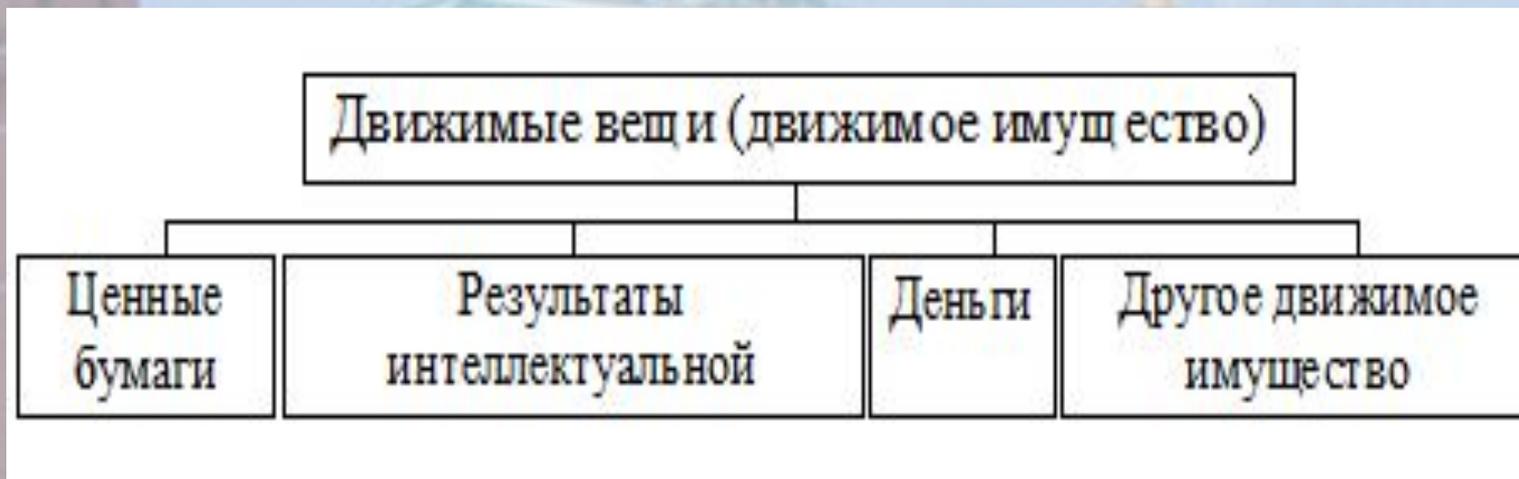
## Объекты гражданского права



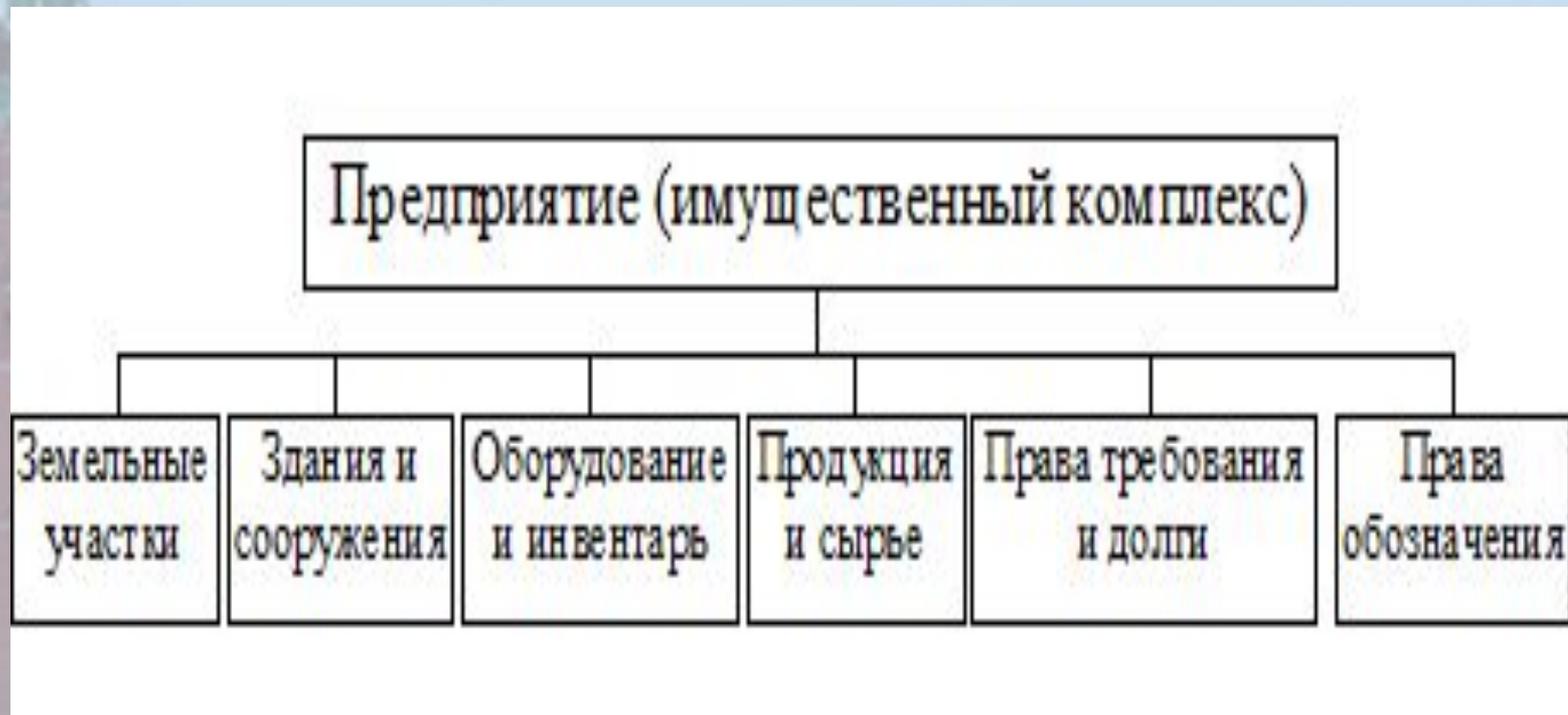
# Виды недвижимого имущества



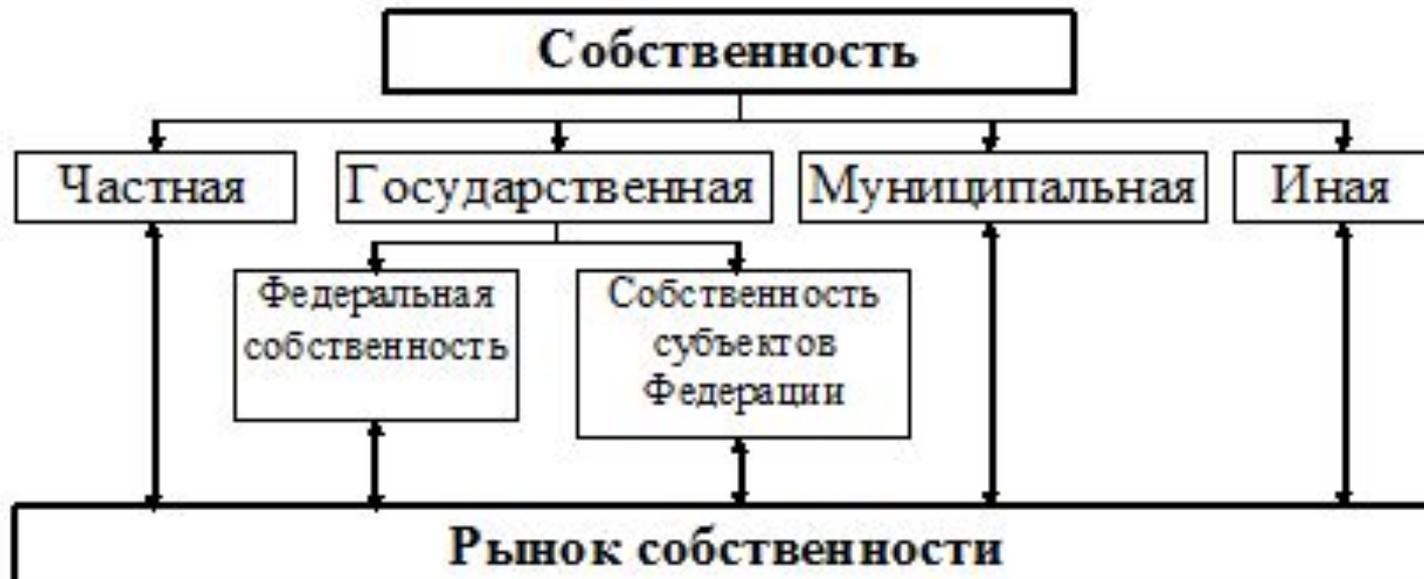
# Виды движимого имущества



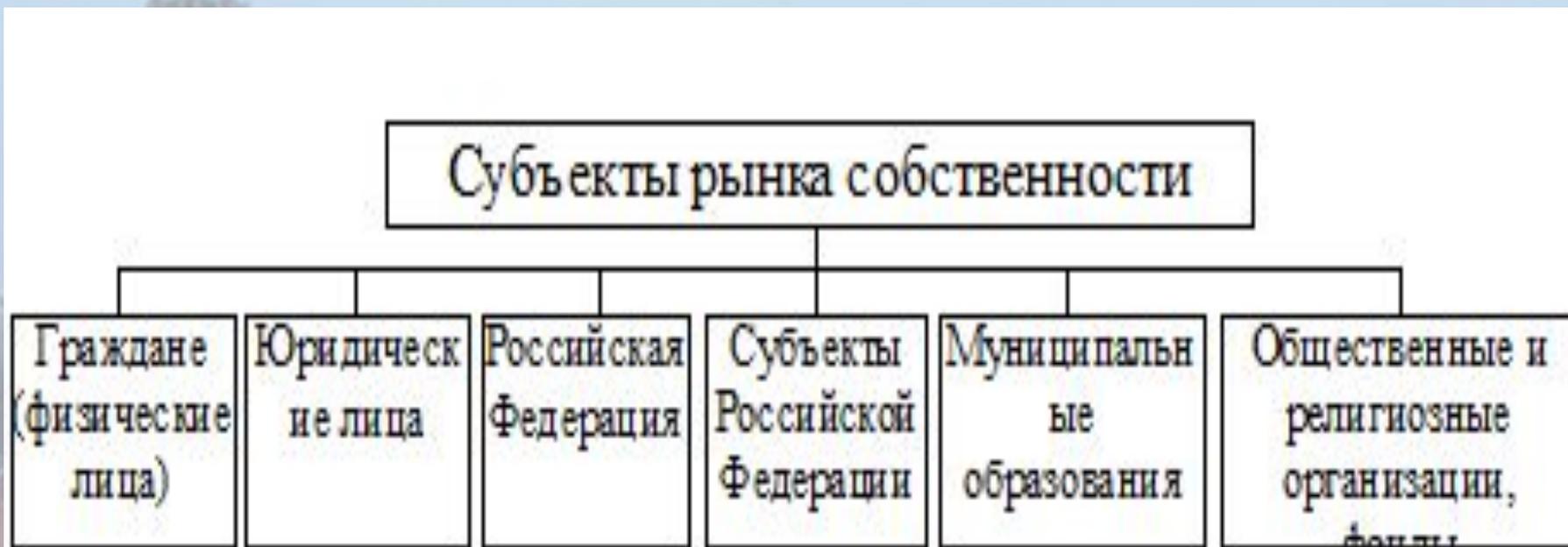
# Предприятие как имущественный комплекс



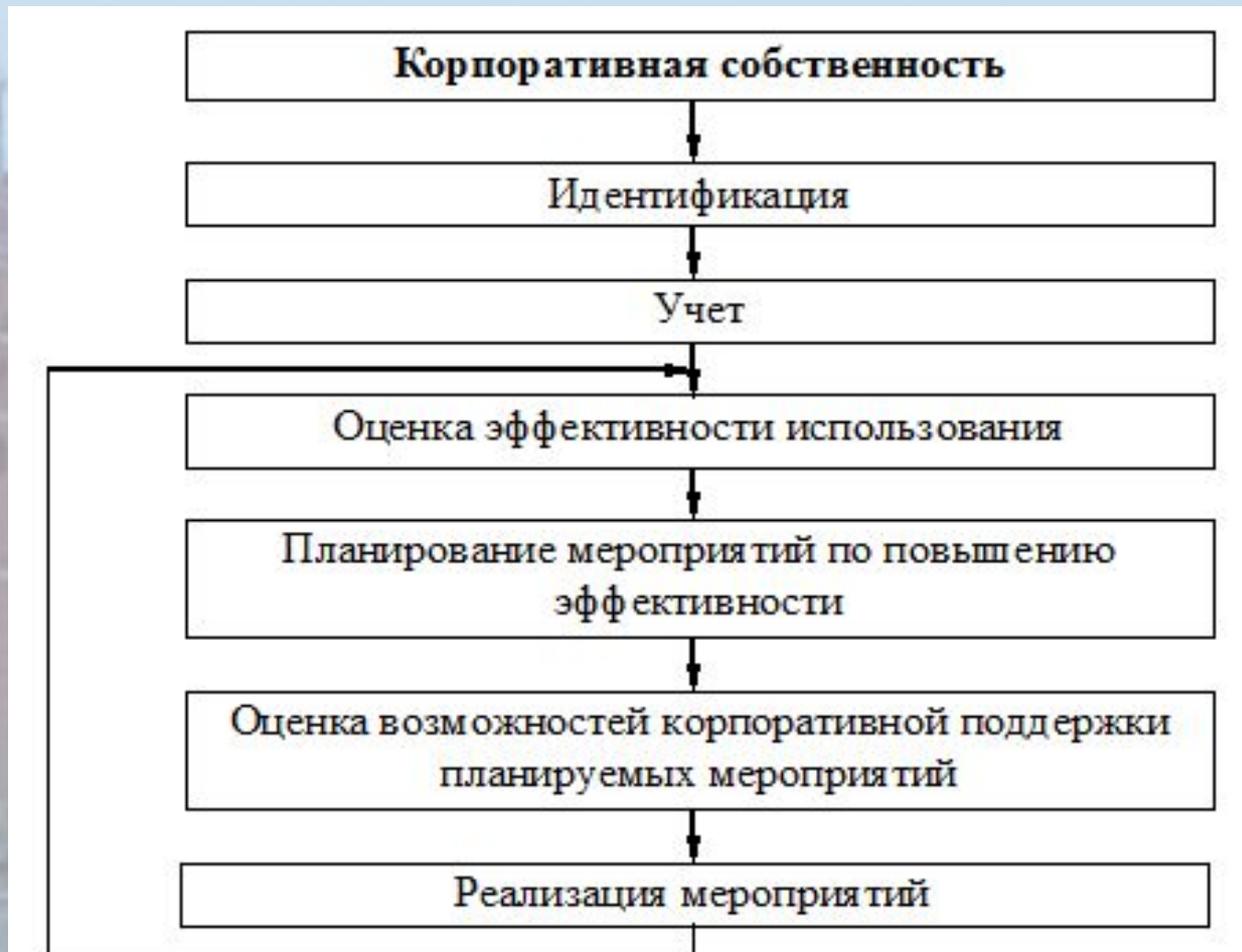
# Оборот собственности



# Формы и субъекты собственности



## 4. Содержание процесса управления корпоративной собственностью



# Этапы реализации процесса управления корпоративной собственностью

№	Этап (цель)	Результат (документ)
1	Инвентаризация (получение и обобщение данных существования объекта КС и внесение его в опись)	Опись КС
2	Учет (проверка юридической чистоты объекта, его классификация в соответствии с утвержденными признаками и внесение в реестр КС)	Реестр КС
3	Оценка (проведение мероприятий по установлению рыночной цены для различных вариантов использования: сдача в аренду, передача в доверительное управление, продажа, реструктуризация и т. д.)	Кадастр КС
4	Анализ возможностей использования (выработка и экономическая оценка вариантов использования объекта КС)	Аналитические записки, экспертизы
5	Планирование использования (разработка последовательности мероприятий для реализации наилучшего варианта по этапу 4)	Приказы, договора
6	Организация и подготовка мероприятий (маркетинг, кадровые решения, инфраструктурные преобразования для реализации этапа 8)	Распоряжения, инструкции
7	Мотивация исполнителей (утверждение порядка поощрения корпоративных участников этапа 8)	Приказы
8	Проведение мероприятий (реализация последовательности этапов 4-7)	Договора, контракты
9	Контроль проведения мероприятий (сбор, обобщение и анализ результатов выполнения этапа 8)	Отчеты, бухгалтерские и аудиторские проверки
10	Регулирование процесса управления на любом этапе (в соответствии с результатами этапа 9: корректировка исходных данных расчетов, кадровых решений, плановых заданий, последовательности проведения мероприятий и т. д.)	Приказы

## 5. Классификация методов управления корпоративной собственностью

- Методы управления, на наш взгляд, должны учитывать специфику субъекта управления и могут быть разделены на:
  - административные;
  - экономические;
  - законодательные и нормативные правовые;
  - организационные.

При этом, указанные методы управления могут быть разделены на уровни применения субъектами управления:

- корпоративный;
- уровень бизнес-направлений корпорации;
- отдельных предприятий и подразделений.

## 6. Управления определенными типами собственности

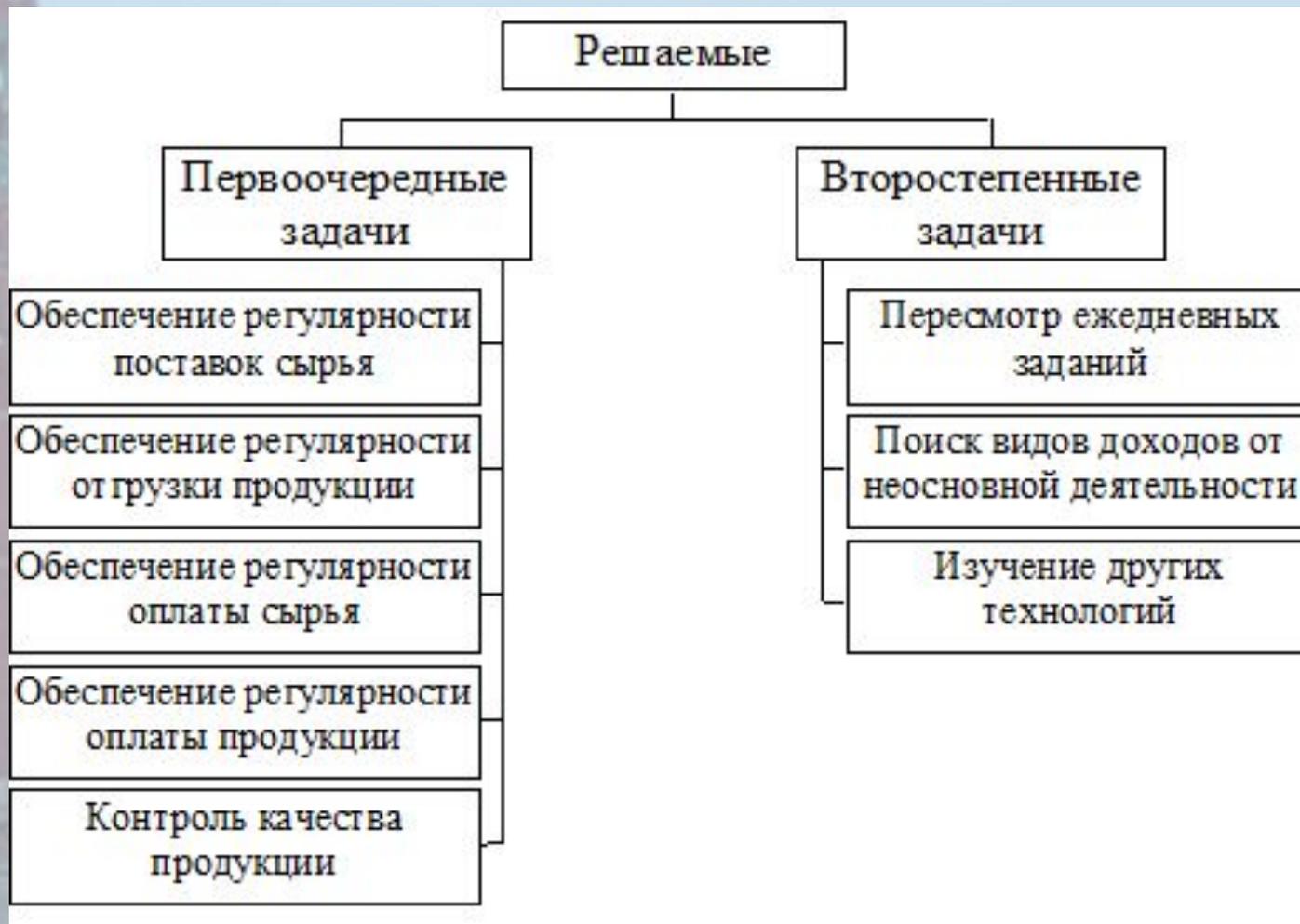
В целом приведенная классификация видов корпоративной собственности и методов управления ее объектами позволяет перейти к изложению конкретных методик управления определенными типами собственности:

- дочерние предприятия корпорации;
- пакеты акций, находящиеся в собственности корпорации;
- корпоративное недвижимое имущество;
- нематериальные активы корпорации и др.

## 6.1. Цикл управления дочерним (унитарным) предприятием корпорации



# Структура решаемых задач



# Процесс диспетчирования деятельности дочернего (унитарного) предприятия корпорации



## 6.2. Методика управления долями в уставных капиталах и пакетами акций

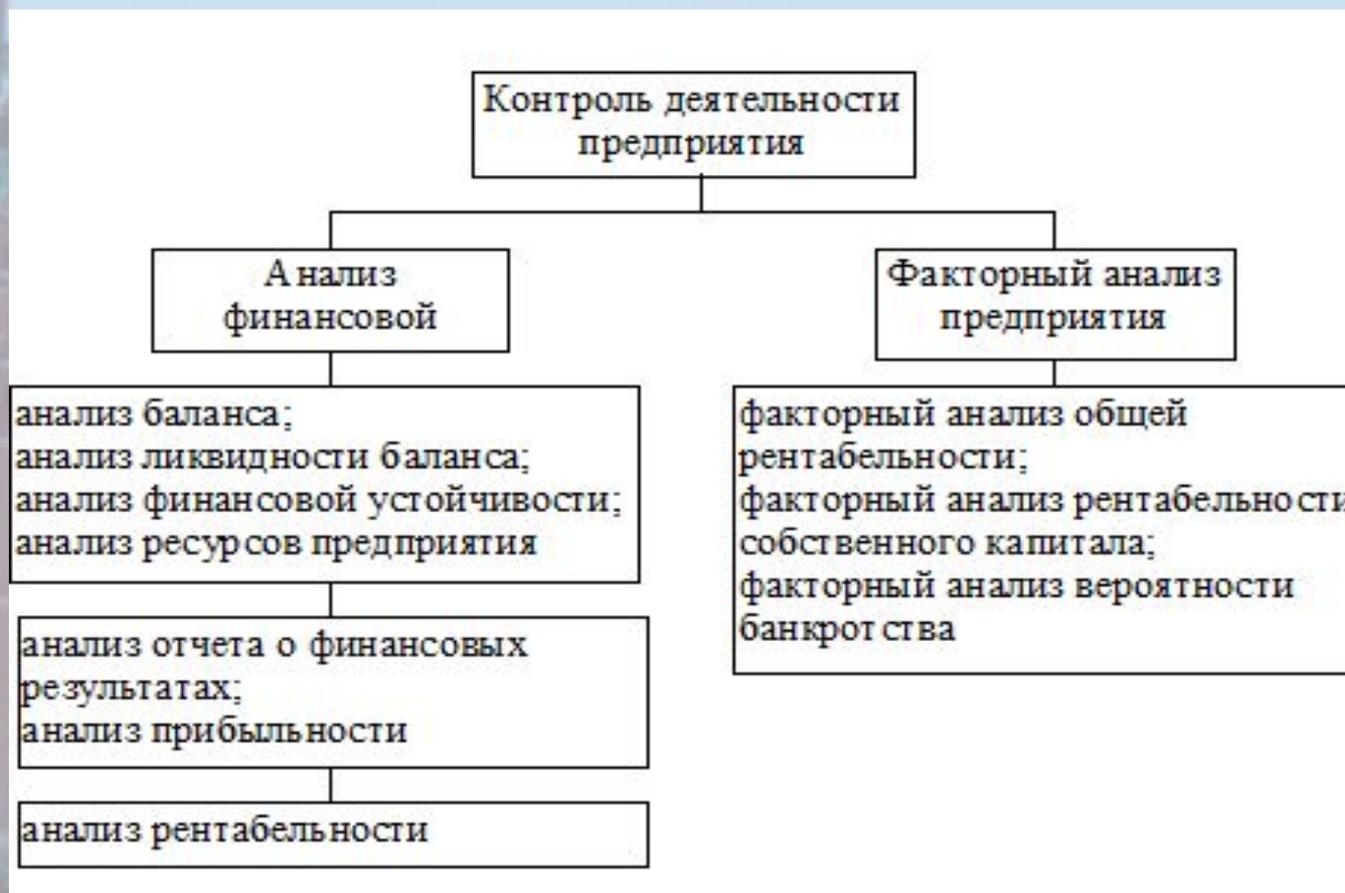


Схема контроля деятельности дочернего предприятия корпорации

# Доходность к погашению

Расчет доходности к погашению состоит в исчислении суммы дохода, приходящегося на рубль вложенных средств. Это позволяет оценить эффективность инвестиций и сравнить различные бумаги между собой.

Доходность к погашению рассчитывается как отношение дохода выплачиваемого по ценной бумаге к стоимости ее приобретения:

$$R = \frac{P_r - P_b}{P_b}$$

где

$R$  – доходность к погашению;

$P_r$  – price of return – цена погашения ценной бумаги;

$P_b$  – price of buying – цена приобретения ценной бумаги.

# Дивидендная ставка

Дивидендная ставка используется для оценки привлекательности акций корпораций на финансовом рынке, обычно рассматривается в динамике и позволяет судить об объемах получаемой корпорацией-эмитентом прибыли. Для конкретного предприятия может быть рассчитана как отношение выплаченных дивидендов к курсовой стоимости акций.

# ЛИКВИДНОСТЬ

Каждая ценная бумага имеет определенную цену в каждый момент времени, то есть текущую стоимость. Эта стоимость зависит от многих параметров, но практически всегда она опосредованно отражает ситуацию в корпорации-эмитенте. В такой ситуации в связи с понятием стоимости и текущей цены бумаг возникло понятие ликвидности. Ликвидность ценной бумаги отражает уровень потерь при реализации ценной бумаги немедленно. Поэтому ликвидность может быть измерена как соотношение цены спроса и цены предложения, причем, чем меньше эта разница, тем ликвиднее бумага и наоборот.

В этом случае ликвидность равна

$$L_{\text{цб}} = \frac{P_d}{P_{\text{of}}}$$

Где

$L_{\text{цб}}$  – ликвидность ценной бумаги;

$P_d$  – demand price – текущая цена спроса;

$P_{\text{of}}$  – offer price – текущая цена предложения.

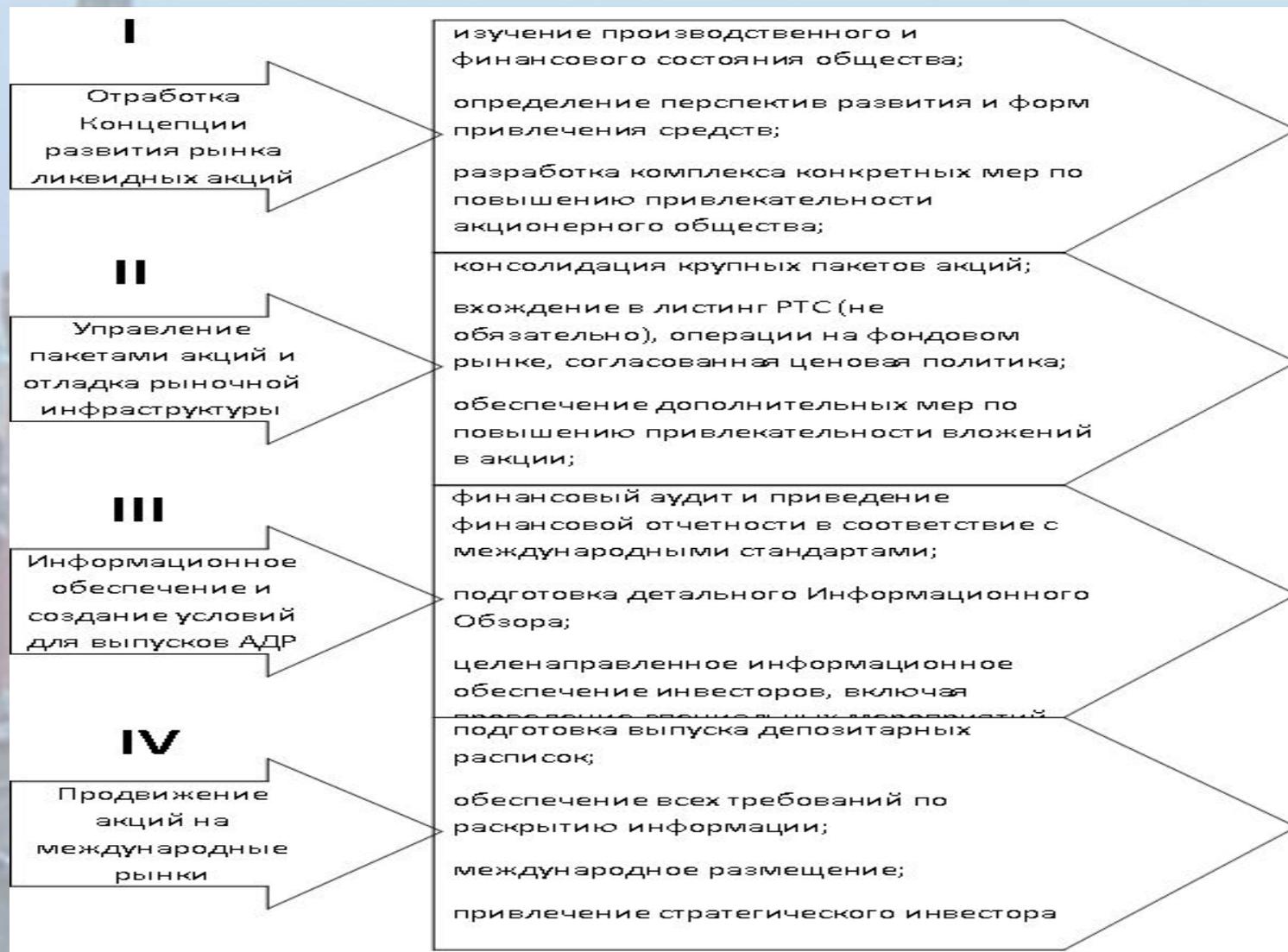
# Цикл управления корпоративными пакетами акций



# Этапы эмиссионной политики корпорации



# Структура эмиссионной политики корпорации

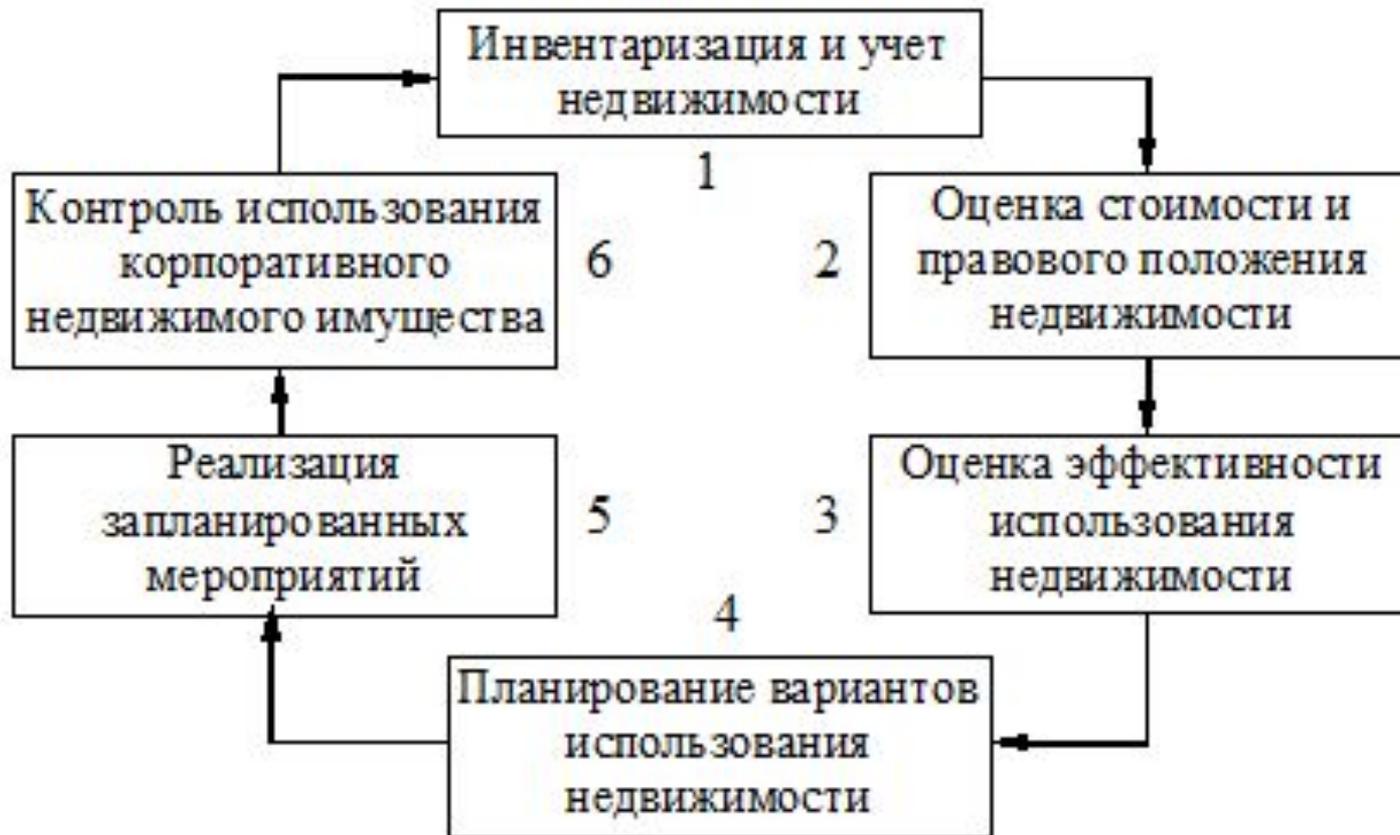


## **6.3. Методика управления корпоративным недвижимым имуществом**

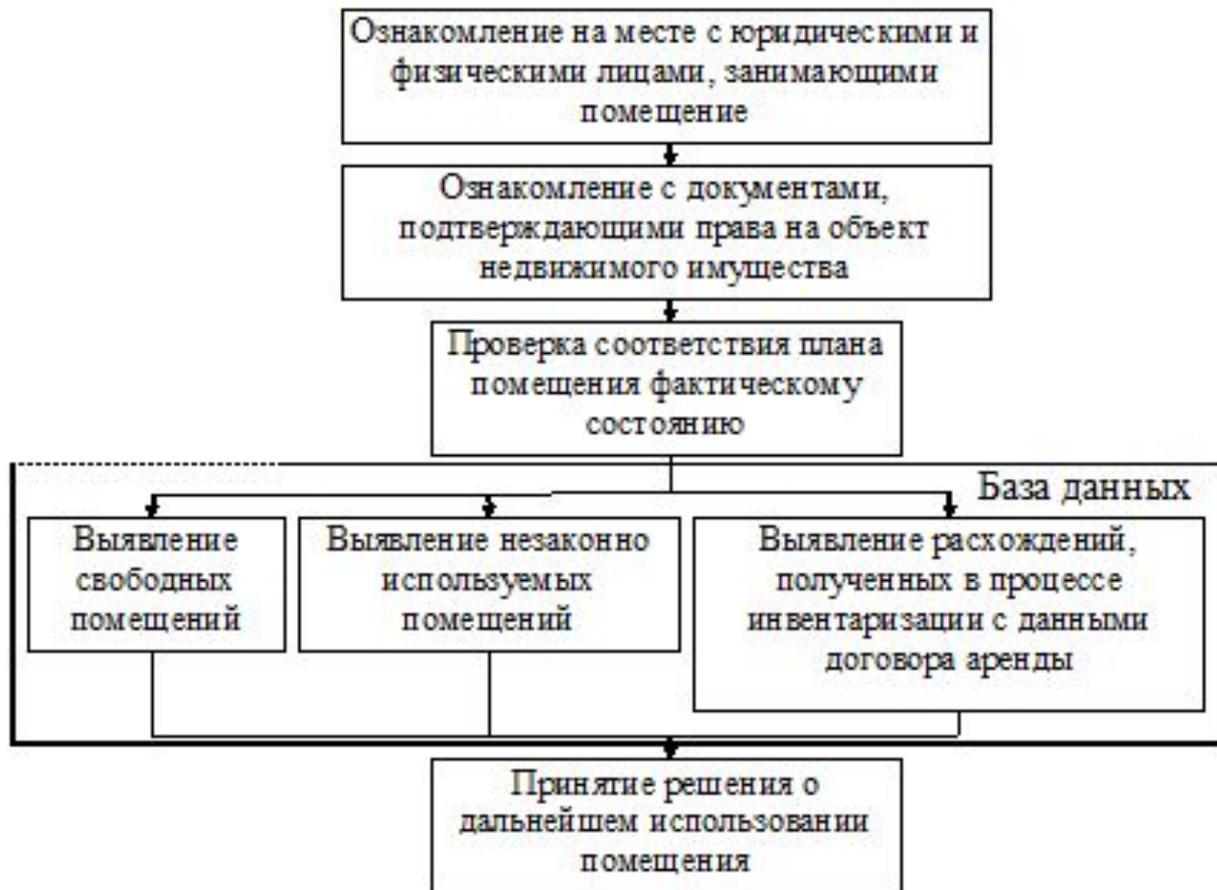
Прежде всего, на наш взгляд, необходимо определить базовые положения системы управления корпоративной недвижимостью. По нашему мнению, система управления корпоративной собственностью в части объектов недвижимого имущества базируется на:

- знаниях о составе объектов корпоративной собственности;
- определении рыночной стоимости объектов недвижимости и прав пользования ими;
- создании единого банка данных корпорации обо всех объектах недвижимости;
- применении всего разрешенного законодательством инструментария при использовании объектов недвижимости;
- полноценной защите имущественных прав корпорации;
- достижении максимальной доходности объектов недвижимости.

# Цикл управления корпоративным недвижимым имуществом



# Технологическая схема проведения инвентаризации



# Структура и порядок контроля использования корпоративных объектов недвижимости



## 6.4. Управление нематериальными активами корпораций

Специфика нематериальных объектов корпоративной собственности выделяет права на них в особый класс – класс исключительных прав. Специфика прав влечет особенности охраны, определения срока жизни объекта, правил учета и хозяйственного оборота нематериальных объектов собственности.

### *Виды нематериальных объектов корпоративной собственности*

- Нематериальные объекты корпоративной собственности – это:
- продукты творческого труда сотрудников корпорации (интеллектуальная собственность);
- информация (в том числе конфиденциальная);
- приобретенные права на какую-либо деятельность.

# Состав объектов интеллектуальной собственности корпорации

Объекты интеллектуальной собственности корпорации

```
graph TD; A[Объекты интеллектуальной собственности корпорации] --> B[Объекты промышленной собственности]; A --> C[Объекты авторского права]; A --> D["Ноу-хау"]
```

Объекты  
промышленной  
собственности

Объекты  
авторского права

"Ноу-хау"

# Цикл управления объектами интеллектуальной собственности корпорации



## 7. Критерии эффективности управления корпоративной собственностью

Для оценки эффективности управления КС мы предлагаем использовать две Концепции:

Концепция управления финансовыми потоками (cash flow), основанная на росте прибыли корпорации от управления собственностью.

Концепция портфеля собственности, основанная на совокупном росте стоимости КС, входящей в данный портфель.

Рассмотрим кратко обе концепции.

Первая концепция основана на построении модели финансовых потоков, в которой прибыль корпорации от управления КС равна:

$$П = Д_{кс} - З_{кс},$$

где

$Д_{кс}$  – доход от управления корпоративной собственностью;

$З_{кс}$  – затраты на управление корпоративной собственностью.

# Цели, задачи и критерии эффективности управления корпоративной собственностью

Одна из главных задач управления корпоративной собственностью – обеспечить формирование предпосылок научно-технического развития в виде комплекса общеприменимых технологий, которые после их коммерческой адаптации могут создать стратегические конкурентные преимущества всем участникам корпорации.

Продукционное управление объектами корпоративной собственности, как правило, направлено на их структурное развитие (в т. ч., через взаимодействие с другими субъектами рынка) для повышения инновационной активности и повышения конкурентного потенциала путем формирования соответствующих конкурентных структур.

## Доход включает следующие составляющие:

- доходы от продажи КС;
- доходы от управления корпоративной собственностью;
- доходы от деятельности;
- доходы, полученные от других собственников, как вознаграждения за доверительное управление объектами корпоративной собственности.

# Затраты на управление КС делятся на постоянные и переменные

Постоянные затраты, не зависящие от совокупной стоимости КС:

- затраты на содержание аппарата управления (управляющие компании, субхолдинги, подразделения, трейдерские и брокерские фирмы);
- затраты на содержание дочерних предприятий, и т. д.

Переменные затраты:

- затраты на проведение возможных тендеров, эмиссий, торгов;
- текущие операционные затраты для осуществления основной уставной деятельности дочерних предприятий корпорации;
- текущие операционные затраты предприятий с долей корпоративной собственности, пропорциональные этой доле и т. д.

# Затратный показатель эффективности управления корпоративной собственностью

$$\text{Эз} = \frac{k \cdot (\text{Дкс} - \text{Зкс})}{\text{Зкс}}$$

где

$k$  – коэффициент, учитывающий налогообложение объектов КС (предприятия корпорации платят налоги от своей хозяйственной деятельности).

# Ресурсный показатель эффективности управления

$$\text{Эр} = \frac{k^* (\text{Дкс} - \text{Зкс})}{\text{Скс}}$$

где

Скс – совокупная стоимость объектов корпоративной собственности.

Основным условием повышения эффективности управления КС является оптимизация показателей Эз (Эр), то есть максимизация доходов при заданных расходах или минимизация расходов при заданных доходах.

# Вторая концепция эффективности

Вторая концепция основана на рассмотрении интегральной совокупности элементов КС как портфеля собственности (совокупности портфелей собственности – ПС).

Главным принципом этой концепции является повышение совокупной стоимости ПС, состоящей из суммы рыночных стоимостей ее элементов.

Следовательно, текущая рыночная эффективность ПС:

$$Э_{П} = \frac{С_{КС_{П}}}{С_{КС_{НП}}}$$

где

$С_{КС_{П}}$  – стоимость КС текущая портфельная;

$С_{КС_{НП}}$  – стоимость КС начальная портфельная.

В данной критерии дивиденды по пакетам акций обычно не учитываются, так как они опосредованно влияют на рыночную (текущую) стоимость элементов ПС.

Основным условием повышения эффективности управления КС является максимизация показателя  $Э_{П}$ .

# Интегральный показатель

На практике очень часто используют интегральный показатель эффективности управления КС:

$$Э_{гс} = a_1 * Э_з (Э_р) + a_2 * Э_{тп},$$

при этом вместо взвешенной суммы критериев можно использовать их произведение.

# ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

- 1) Корпоративная собственность как конкретно-историческая форма собственности?
- 2) Корпоративная собственность как объект управления?
- 3) Рынок корпоративной собственности?
- 4) Этапы становления корпоративного управления?
- 5) Баланс интересов в процессе корпоративного управления?
- 6) Корпоративная среда?
- 7) Типы корпоративных объединений?
- 8) Требования к корпоративной отчетности?
- 9) Экономическая среда деятельности корпорации?
- 10) Совершенствование фондовых механизмов?
- 11) Формирование стратегии корпорации?
- 12) Проблемы корпоративного управления?
- 13) Экономические аспекты управления корпоративной собственностью?
- 14) Объекты гражданского права?
- 15) Виды недвижимого имущества?
- 16) Виды движимого имущества?
- 17) Предприятие как единый имущественный комплекс?
- 18) Оборот собственности?
- 19) Формы и субъекты собственности?
- 20) Содержание процесса управления корпоративной собственностью?
- 21) Классификация методов управления корпоративной собственностью?
- 22) Управление дочерними предприятиями?
- 23) Методика управления долями в уставных капиталах и пакетами акций?
- 24) Методика управления корпоративным недвижимым имуществом?

# ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И ДОКЛАДОВ

1. Содержание отношений собственности.
2. Формы и уровни собственности.
3. Структура отношений собственности.
4. Характеристика и содержание экономико-правовой категории собственность.
5. Характеристика основных форм собственности.
6. Современная структура государственной и муниципальной собственности, проблемы оптимизации структуры собственности.
7. Назначение и границы государственной и муниципальной собственности в рыночной экономике.
8. Разделение прав владения, пользования и распоряжения в процессе управления государственной и муниципальной собственностью.
9. Сравнительная характеристика государственной и муниципальной собственности.
0. Что отличает субъекты общественной от субъектов частной собственности?
1. Каков порядок отнесение государственного имущества к федеральной собственности и собственности субъекта федерации?
2. Какое место занимает государственная собственность в ряду других форм собственности, установленных Конституцией РФ? Какие разновидности включает?
3. Каков порядок отнесение государственного имущества к федеральной собственности и собственности субъекта федерации?
4. Что отличает субъекты публичной от субъектов частной собственности?
5. Какова процедура разграничения государственной собственности на землю?
6. Приватизация государственной и муниципальной собственности – опыт прошлого и современный этап. Экономическая и социальная эффективность приватизации.
7. Национализация: необходимость, содержание и организация процесса.
8. Характеристика основных принципов разграничения государственной собственности.
9. Содержание процесса оформления прав государственной собственности. Проблемы перехода из одной формы собственности в другую.

# ТЕМЫ ПИСЬМЕННЫХ РАБОТ

1. Характеристика форм собственности, предусмотренных российским законодательством.
2. Место государственной и муниципальной собственности в общей системе собственности.
3. Взаимопроникновение и взаимодействие форм собственности.
4. Правовые основы передачи собственности.
5. Порядок разграничения государственной собственности.
6. Процедура разграничения государственной собственности на землю.
7. Основные субъекты и объекты собственности.
8. Имущество государственного и муниципального предприятия.
9. Представление интересов государства в хозяйственных обществах.
0. Особенности деятельности АО с государственным или муниципальным участием.
1. Залог государственной собственности.
2. Аренда как способ формирования коллективного собственника.
3. Доверительное управление государственным имуществом.
4. Муниципальная собственность – основа местного самоуправления.
5. Процесс формирования муниципальной собственности в России.
6. Правовые основы управления муниципальной собственностью.
7. Правовое регулирование недвижимости.
8. Экономическая ценность недвижимости.
9. Анализ источников приобретения и отчуждения имущества.
0. Жизненный цикл имущества и объектов недвижимости.
1. Износ недвижимости.
2. Корпорации как основа рыночной экономики.
3. Участники корпоративных отношений
4. Структура управления корпорацией

5. Слияния и поглощения как часть корпоративного управления
6. Характеристика организационно-правовых форм государственных организаций. Цели их создания и область деятельности.
7. Основные причины и направления реорганизации государственных предприятий.
8. Характеристика механизмов управления акционерным обществом с различной долей государства в акционерном капитале.
9. Классификация земель по потребительским свойствам.
10. Порядок распоряжения землей.
11. Характеристика основных форм собственности на землю.
12. Особенности земли как объекта недвижимости.
13. Виды недвижимого имущества.
14. Правовое регулирование недвижимости.
15. Интеллектуальная собственность как объект управления.
16. Система управления объектами интеллектуальной собственности.
17. Охрана и защита авторских прав.
18. Влияние изобретений на экономическое развитие.
19. Становление института интеллектуальной собственности в России
20. Этапы появления законодательно-нормативной базы управления собственностью.
21. Существующие системы информационного обеспечения управления собственностью.
22. Повышение квалификации как составная часть кадрового обеспечения управления собственностью.
23. Совершенствование организационного обеспечения управления собственностью
24. Факторы, влияющие на оценку объектов собственности управления собственностью.
25. Система показателей эффективности использования собственности.
26. Механизм и контроль эффективности управления собственностью?
27. Цели, задачи, подходы, принципы совершенствования системы управления собственностью?
28. Направления совершенствования системы управления собственностью?
29. Повышение эффективности управление государственной и муниципальной собственностью.

# Литература

## Нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Градостроительный кодекс Российской Федерации.
4. Земельный кодекс Российской Федерации.
5. Водный кодекс Российской Федерации.
6. Лесной кодекс Российской Федерации.
7. Налоговый кодекс Российской Федерации.
8. ФЗ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» № 948 -1 от 22.03.1991 № 948 -1
9. Федеральный закон от 21 июля 1997 г. N 122-ФЗ "О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним".
0. Федеральный закон от 16 июля 1998 г. N 102-ФЗ "Об ипотеке (залоге недвижимости)".
1. Федеральный закон от 29 июля 1998 г. N 135-ФЗ "Об оценочной деятельности в Российской Федерации".
2. Федеральный закон от 18 июня 2001 г. N 78-ФЗ "О землеустройстве".
3. Федеральный закон от 2 января 2000 г. N 28-ФЗ "О государственном земельном кадастре".
4. Федеральный закон от 17 июля 2001 г. N 101-ФЗ "О разграничении государственной собственности на землю".
5. Федеральный закон от 24 июля 2002 г. N 101-ФЗ "Об обороте земель сельскохозяйственного назначения".
6. ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» ГД ФС РФ от 27.09.2002г.
7. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. N 221-ФЗ "О государственном кадастре недвижимости".

# Основная

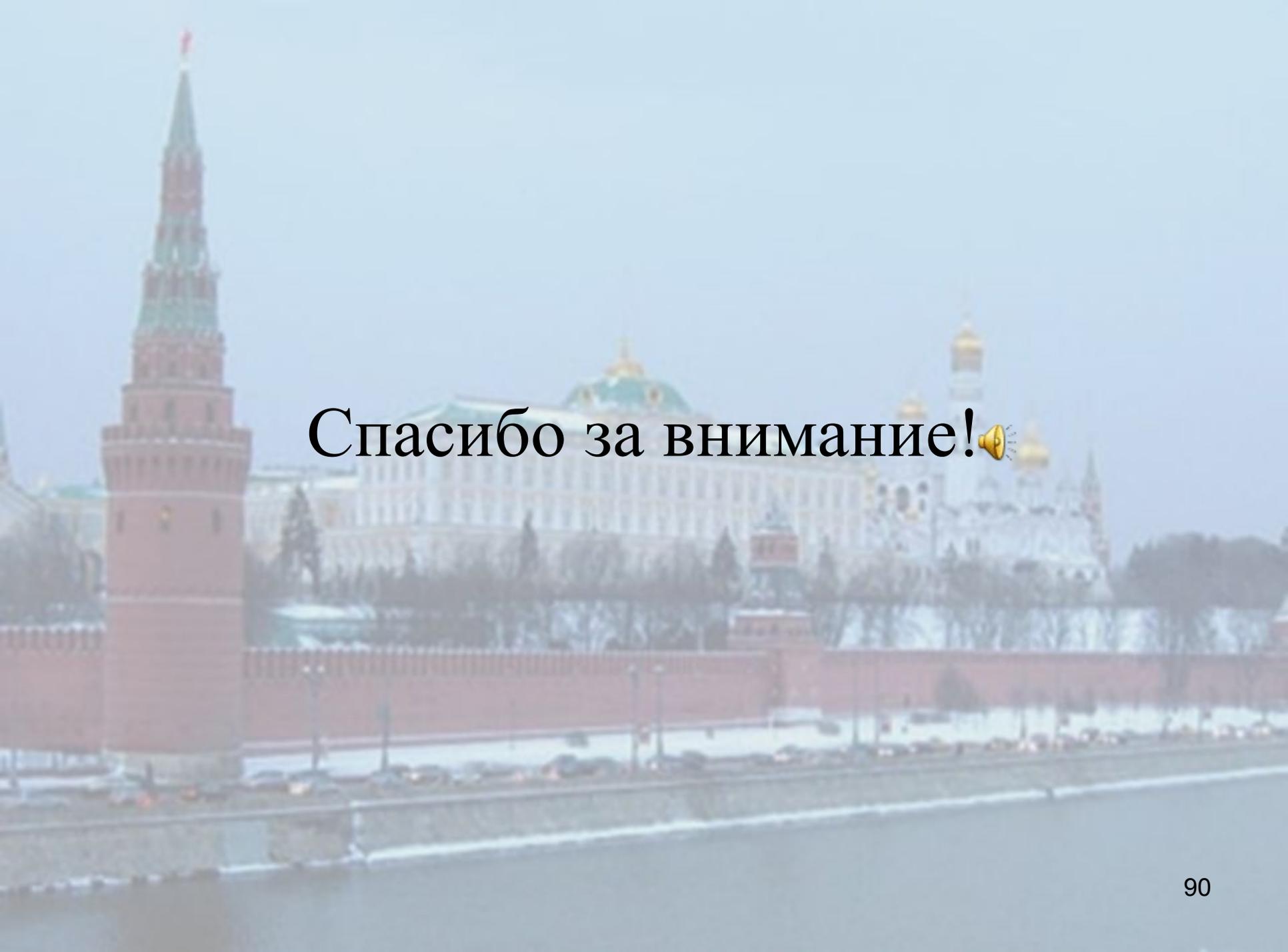
1. Основы корпоративного управления: Учебное пособие / А.Г. Дементьева; Московский государственный институт международных отношений (Университет). - М.: Магистр, 2009. - 575 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0116-0, 1500 экз.  
<http://www.znanium.com/bookread.php?book=176706>
2. Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 368 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-004827-7, 500 экз.  
<http://www.znanium.com/bookread.php?book=235024>
3. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : Учебное пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова; под общ. ред. д.э.н., проф. С. А. Орехова. - 3-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К-", 2013. - 440 с. - ISBN 978-5-394-02144-2.  
<http://www.znanium.com/bookread.php?book=415590>

# Дополнительная литература:

1. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.: 60x90 1/16 + ( Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Магистратура). (переплет) ISBN 978-5-16-005538-1, 500 экз.  
<http://www.znanium.com/bookread.php?book=342890>
2. Корпоративные финансовые решения. Эмпирич. анализ рос. компаний (корпор. фин....): Моногр. / И.В. Ивашковская и др.; Под науч. ред. И.В. Ивашковской - М.: НИЦ Инфра-М, 2011. - 281с.: 60x90 1/16 - (Научная мысль). (п) ISBN 978-5-16-005068-3, 500 экз.  
<http://www.znanium.com/bookread.php?book=262451>
3. Менеджмент корпорации: Учебник / И.Н. Иванов; Государственный Университет Управления. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 368 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 5-16-002108-6, 3000 экз.  
<http://www.znanium.com/bookread.php?book=82822>

# Интернет-ресурсы:

1. Корпоративные конфликты в современной России и за рубежом -
2. <http://www.nccg.ru/site.xp/050052048124049057053052057.html>
3. Менеджмент корпорации и корпоративное управление -
4. [http://www.aup.ru/books/m2/3\\_1\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m2/3_1_3.htm)
5. Национальный доклад по корпоративному управлению -
6. <http://www.nccg.ru/site.xp/057051124051055049048056.html>
7. Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели
8. Экспертно-аналитический доклад Москва, 2011 г -
9. <http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/%D0%9A%D0%BE%D1%Управление>  
корпоративной собственностью на этапах жизненного цикла фирмы с помощью
10. первичного публичного размещения акций -
11. [http://elibrary.finec.ru/materials\\_files/refer/A6310\\_b.pdf](http://elibrary.finec.ru/materials_files/refer/A6310_b.pdf)



Спасибо за внимание! 📢