

# Тема 8

## Механизм функционирования корпорации

Вопросы:

1. Основы управления функционированием технологической цепочки;
2. Особенности принятия и реализации управленческих решений в корпорациях;
3. Принципы формирования ФГП
4. Примеры ФГП на Украине

Выполнили:

Куликов Д.В, Коваленко Н.С,  
Сысоева Ю.К, Курило И.Н.

# 1. Основы управления функционированием технологической цепочки

- **Организация технологической цепочки** – комплекс мероприятий по согласованию и утверждению всех вопросов, связанных с функционированием этой ТЦ. В ходе организации технологической цепочки должно быть рассмотрено и решено максимально возможное количество различных вопросов, что позволит избежать каких-либо недоразумений в дальнейшей деятельности корпоративной структуры.



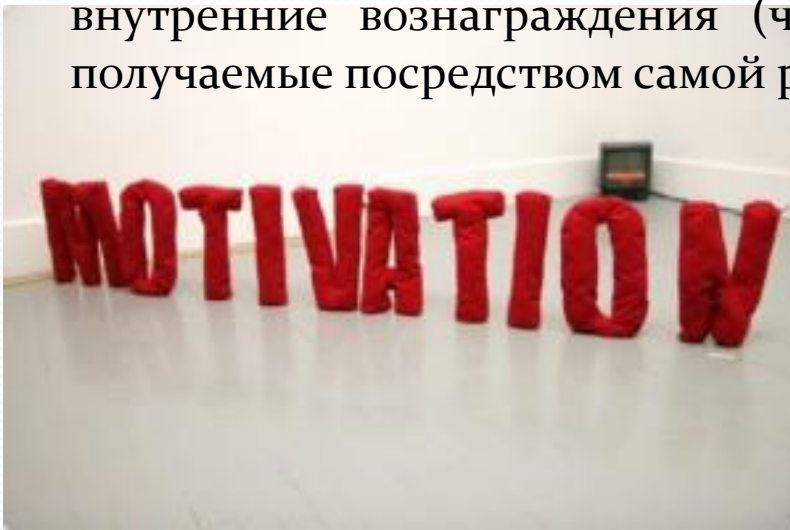
- **Мотивация участников конкретной технологической цепочки** – это процесс побуждения участников к деятельности для достижения общих целей ТЦ и ФПГ. Таким образом, каждый из участников ТЦ должен четко представлять цель функционирования ТЦ, а также должен знать, что он получит при выполнении своих задач внутри ТЦ. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.



# Современная теория мотивации

Современная теория мотивации делает упор на определении перечня и структуры потребностей людей.

- **Потребности** – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.
- **Вознаграждение** – это то, что человек считает для себя ценным. Менеджер технологической цепочки использует внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.



**Технологическая цепочка** – упорядоченная в процессе выполнения операций по совместному ведению бизнеса совокупность юридических лиц, осуществляющих производственную и иную деятельность по разработке, изготовлению и продвижению конечного продукта технологической цепочки в рамках полного технологического цикла.

**Полный технологический цикл** – совокупность технологических операций, выполняемых в определенной последовательности, начиная с переработки сырья, необходимых и достаточных для изготовления конечного продукта.

**Сырье** – исходные по отношению к циклу материалы, из которых в рамках технологического цикла изготавливается конечный продукт. Конечный продукт – продукция (продукт, услуга), предназначенная для потребления внешними по отношению к циклу юридическими или физическими лицами.





## Цели объединения предприятий в технологические цепочки:

1. Повышение эффективности функционирования за счет того, что каждый из участников технологической цепочки заинтересован в конечном результате.
2. Возможность более быстрого получения средств для осуществления производственной программы. Поскольку процесс контроля со стороны финансовых институтов (кредиторов) заключается в контроле за деятельностью управляющей компании.



# Технологические цепочки как объект управления.

**Функционирование технологической цепочки** – это сложный многогранный процесс, требующий управления. Основным критерием для оценки качества управления является эффективность функционирования технологической цепочки. Для определения эффективности технологической цепочки необходимо провести планирование функционирования ТЦ.

**Основная цель планирования, функционирования технологической цепочки** – определение основных задач технологической цепочки, определение схемы взаимодействия, расчет плановых значений основных показателей, изучение кандидатур на утверждение руководителем проекта.



# Процесс проектирования

Процесс проектирования состоит из **нескольких этапов**:

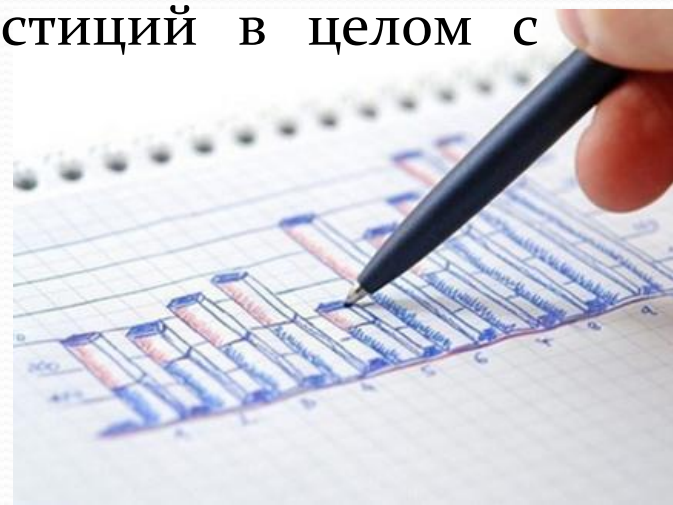
- На **первом этапе** определяется последовательность взаимодействия предприятий-участников технологической цепочки, порядок совершения операций в рамках технологического цикла.
- **Вторым этапом** является проектирование календарного плана выполнения проекта, цель которого – установить контрольные цифры по длительности выполнения операций в рамках технологической цепочки.
- **Третий этап** – проектирование схемы финансовых потоков.
- **Итогом** вышеназванных трех этапов становится **документ**, включающий в себя результаты проектирования – организационный план функционирования технологической цепочки, который позволяет руководству в процессе функционирования технологической цепочки, проводить контрольно-руководящие мероприятия. На основании организационного плана производится планирование эффективности.





На практике эффективность технологической цепочки анализируется в следующем порядке:

- 1.Сравнивается среднесрочная рентабельность схем со средней ставкой банковского процента за этот период.
- 2.Схемы сравниваются с точки зрения страхования от инфляционных потерь.
- 3.Сравниваются периоды окупаемости инвестиций.
- 4.Сравниваются размеры требуемых инвестиций.
- 5.Рассматривается стабильность поступлений в ходе функционирования технологической цепочки.
- 6.Сравнивается рентабельность инвестиций в целом за весь срок функционирования технологической цепочки.
- 7.Сравнивается рентабельность инвестиций в целом с учетом дисконтирования.



**Организация технологической цепочки** – комплекс мероприятий по согласованию и утверждению всех вопросов, связанных с ее функционированием. Этот комплекс заключается в следующем:

- согласование организационной схемы;
- согласование плана эффективности;
- поиск инвесторов;
- подготовка и согласование нормативных документов;
- определение форм оповещения, взаимодействия, воздействия;
- утверждение даты начала функционирования технологической цепочки;
- подписание необходимых договоров;
- назначение управляющего технологической цепочкой;
- получение денежных средств и начало функционирования.



# Принципы формирования ФПГ

Примером наиболее яркой **организационной** структуры в экономике Украины являются финансово-промышленные группы (ФПГ). Создание ФПГ связано с необходимостью структурной перестройки экономики и поддержки тех областей национальной экономики, которые могут способствовать экономическому росту. Эта новая **организационная** структура объединяет промышленные предприятия, банки, торговые **организации**. Характерная особенность финансово-промышленных групп состоит в том, что они функционируют как самостоятельные саморазвивающиеся **организации**.



Рассмотрим **принципы** формирования финансово промышленных групп. Пусть имеется некая технология производства продукции, осуществление которой требует выполнения многих операций (сбор, переработка первичного сырья, изготовление конечной продукции). Есть владелец технологии. Для обеспечения конечного результата нужно внедрить технологию в производство.

Возникает задача формирования группы предприятий, связанных в единый технологический цикл (технологическая цепочка — ТЦ). Цепочку формирует управляющая компания финансово-промышленной группы.





# Создание технологической цепочки включает этапы:

- определение цели (стратегии);
- изучение технологии;
- подбор предприятий-исполнителей (контрагентов);
- проектирование;
- выбор источника финансирования;
- подбор руководителя проекта;
- контроль результатов.





Прежде всего определяют **цель** функционирования технологической цепочки. Для отбора контрагентов необходимо получить и проанализировать информацию о функционировании каждого потенциального участника ФПГ.

Эта информация должна содержать:

- данные о руководстве контрагента;
- номенклатуру выпускаемой продукции;
- финансовую отчетность за предшествующие четыре квартала;
- структуру активов и структуру пассивов;
- данные о состоянии оборудования;
- показатели длительности технологического цикла выпуска продукции у контрагента, которая может быть использована в рамках ТЦ;
- структуру цены на продукцию, которая может быть учтена в рамках ТЦ;
- сведения о наличии связей с другими предприятиями.



Важное **значение** для формирования ТЦ имеют результаты анализа финансового состояния, структуры активов и оборачиваемости оборотных средств. После детального анализа финансовой отчетности потенциальных участников отбирают те предприятия, участие которых в ТЦ представляется целесообразным.

# Примеры Финансово-промышленные группы в Украине:

1) System Capital Management (СКМ)



2) Индустриальный Союз Донбасса (ИСД)



3) Группа «Приват»



# System Capital Management



Компания Систем Кэпитал Менеджмент (СКМ) является одной из ведущих европейских промышленных холдинговых компаний, играющих ключевую роль в экономике Восточной Европы. Владея контрольными пакетами акций более 100 предприятий (включая опосредованное владение), на которых трудятся около 150 тыс. чел., компания вносит весомый вклад в развитие Украины и является одним из крупнейших отечественных инвесторов в украинской экономике. В период с 2010 по 2014 г. СКМ планирует инвестировать в национальную экономику около 6 млрд. долл.

СКМ находится в постоянном поиске путей расширения своего бизнеса за счет органического роста и приобретения новых активов, а также осуществляя инвестиции в развитие предприятий группы, как на территории Украины, так и за рубежом

# Индустриальный Союз Донбасса (ИСД)



Корпорация «ИСД» наиболее известна миру как ведущий производитель стали в регионе Центральной и Восточной Европы. Производственные и прокатные мощности Корпорации стратегически расположены в странах СНГ и Евросоюза, а продукция «ИСД» находит своего покупателя на всех основных мировых рынках сбыта.

По итогам 2011 г. Корпорация «ИСД» вошла в число 30-ти крупнейших производителей стали в мире с показателем более 10 млн. т. стали в год.

Корпорация является лидером в области технического перевооружения металлургических комбинатов. Каждый из металлургических активов «ИСД» внедряет ряд наиболее амбициозных программ реконструкции и расширения производственных мощностей в современной индустрии. Общий объем инвестиций с 2005 до 2011 г. составляет 2,7 млрд. долл. США. В 2007 г. «ИСД» достигла пика семилетнего инвестиционного плана на своих заводах, вложив в модернизацию более 1 млрд. долл. США.



# Группа «Приват»



Еще одной мощной группой, является группа совладельцев банка «Приват». Эта группа владеет активами в разных секторах горно-металлургического комплекса.

Под контролем «Привата» находятся такие металлургические предприятия, как ДМЗ (донецкий металлургический завод) им. Петровского (производит сталь и прокат) и Днепропетровский металлургический завод имени «Коминтерна» (выпуск труб). В горнорудном секторе группа «Приват» осуществляет контроль над ГОК(горно-обогатительный комбинат) «Сухая Балка» и Южный ГОК. Группа имеет также мощности по производству ферросплавов – добывающие сырье и перерабатывающие заводы. Дополняет металлургический бизнес группы владение активами коксохимической промышленности.



**Спасибо за  
внимание!**

