

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Саратовский государственный аграрный университет**  
**имени Н. И. Вавилова»**

**Корпоративный менеджмент**

**краткий курс лекций**

**для бакалавров 4 курса**

Направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

**Саратов 2016**

УДК 658.5  
ББК 65.050.2  
П24

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Организация производства и управление бизнесом в АПК» ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ» *О.В. Власова*

**П24 Корпоративный менеджмент:** краткий курс лекций для студентов 4 курса направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / составитель И.В. Петрова // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 59 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Корпоративный менеджмент» составлен в соответствии с программой дисциплины и предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Краткий курс лекций содержит теоретический материал по основным вопросам корпоративного менеджмента. Направлен на формирование у студентов знаний об основных закономерностях в управлении корпорацией, на применение этих знаний для понимания процессов, происходящих в корпорациях, для решения управленческих проблем. Материал ориентирован на вопросы профессиональной компетенции будущих специалистов сельского хозяйства.

Петрова И.В., ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ», 2016

## Лекция 1.

### Сущность и признаки корпоративного менеджмента

#### 1.1. Понятие корпоративного менеджмента

Дадим определение корпорации в наибольшей степени отвечающее российским реалиям.

Корпоратизм – это совладение собственностью корпоративного сообщества или партнерские, договорные отношения в удовлетворении личных и общественных интересов. Корпоратизм представляет собой компромиссное хозяйствование с целью обеспечения баланса интересов. Возможность достижения относительного равновесия интересов на основе консенсуса, компромиссов – отличительная черта корпоративной модели.

Понятие “корпорация” – производное от корпоратизма – трактуется как совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей.

Так, корпорация – это, во-первых, совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо, и, во-вторых, широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность.

Корпоративная форма организации предпринимательской деятельности имеет широкое распространение в экономически развитых странах, является неотъемлемым элементом их экономики.

Для успешного функционирования корпораций необходимо наличие нескольких обязательных условий:

- развитость экономики;
- освоенное населением предпринимательство;
- различные формы собственности (защищаемые государством и уважаемые населением);
- профессиональные управляющие (менеджеры) и т.д.

В период постиндустриальной эпохи особое место наряду с перечисленными условиями занимают вопросы **обеспечения сбалансированности различных социальных и экономических аспектов управления корпорациями**. Это означает, что основой эффективности управления в настоящее время становится достижение сбалансированности корпорации как бизнес-системы, которая помимо акционеров, менеджеров, работников включает потребителей, поставщиков, кредиторов, государственные и муниципальные органы и прочие субъекты, с которыми имеет дело корпорация в процессе своего функционирования.

Главная цель сбалансированности заключается в достижении долгосрочных, многоаспектных, устойчивых конкурентных преимуществ и стабильного экономического роста корпорации.

Для России проблема баланса интересов имеет особую актуальность. С учетом проводимых политических и экономических реформ, сбалансированность корпоративного управления для России должна рассматриваться в следующих аспектах/2/:

1. «классическая» внутрикорпоративная сбалансированность (особое внимание должно уделяться стратегическому управлению, корпоративному предпринимательству и корпоративной культуре);
2. сбалансированность отраслевого и корпоративного управления;
3. сбалансированность интересов малого и крупного бизнеса;
4. сбалансированность отношений государственных структур и крупного бизнеса.
5. сбалансированность интересов корпорации и общества.

Корпоративная форма бизнеса, давно и достаточно освоена в странах с рыночной экономикой. Для современной России эта форма бизнеса относительно нова и не вполне

сформировалась. Актуальность проблемы развития отечественного корпоративного менеджмента обусловлена /2/:

1. Интеграцией отечественных корпораций в мировое экономическое сообщество в связи с продолжающимися процессами глобализации мировой экономики.
2. Необходимостью повышения конкурентоспособности российских корпораций на мировом рынке.
3. Возрастающей ролью в жизни страны крупных корпоративных структур, которые, вытесняя банки, становятся центрами консолидации собственности и интеграции финансового и промышленного капитала.
4. Повышением конкуренции на инвестиционных рынках, которая обуславливает необходимость повышения инвестиционной привлекательности компаний, что, в свою очередь, требует создания эффективного механизма управления собственностью корпорации.
5. Усилением зависимости эффективности соответствующих отраслей, регионов и во многом - национальной экономики от качества корпоративного управления.
6. Отсутствием достаточного количества квалифицированных специалистов различных уровней управления корпорациями.
7. Требованием определенной прозрачности и открытости информации, которая обеспечивает доверие партнеров, финансово-кредитных и государственных учреждений, способствует искоренению теневой экономики и коррупции.
8. Углублением процесса разделения функций владения и управления активами крупных корпораций, что обуславливает необходимость соблюдения интересов всех финансово-заинтересованных лиц, являющихся собственниками и/или участвующих в управлении корпорацией.
9. Необходимостью социальной ответственности корпораций перед обществом.

## **1.2. Субъекты и объекты корпоративного менеджмента**

В деловом обиходе и законодательстве фигурируют разные типы организаций, в том числе предприятия, учреждения, компании, фирмы, корпорации и пр.

**Субъектами и объектами корпоративного менеджмента являются такие виды организаций как корпорации.** В российском законодательстве понятие «корпорация» как тип организации впрямую не употребляется, поскольку в основных законодательных документах фигурируют понятия «организация», «предприятие», «учреждение», «акционерное общество». В отечественной литературе, посвященной проблемам корпоративного управления, под корпорацией понимаются либо любые акционерные общества, либо любая организация, отвечающая признакам корпоративной идентичности. В последнем случае приводится различный перечень таких признаков. В обобщенном виде можно дать следующее определение корпорации.

**Корпорация - это предпринимательская организация, (юридическое лицо, в том числе акционерное общество и другие виды хозяйственных обществ), отвечающая признакам корпоративной идентичности.**

## **1.3. Признаки корпоративной идентичности**

В соответствии с требованиями западных инвесторов рассматриваются **15 признаков корпоративной идентичности**, к числу которых относятся:

1. сложный по структуре имущественный комплекс;
2. \*сложная организационная структура управления (объединение нескольких юридических и физических лиц, в том числе банков и/или иных финансовых организаций);
3. \*высокая степень диверсификации (организация работает как минимум в пяти отраслях/сферах деятельности/ стратегических зонах хозяйствования);
4. \*наличие штаб-квартиры (головной организации) и филиалов/представительств за

- рубежом;
5. интернациональный штат сотрудников;
  6. численность сотрудников в головной организации не менее 1000 человек;
  7. \*осуществление онлайн-поддержки бизнеса;
  8. осуществление предпринимательской и эмиссионной деятельности;
  9. \*котировка акций на рынке (включение в листинг);
  10. \*соблюдение «мягкого законодательства» (кодексов корпоративного поведения: корпоративный стиль управления, корпоративная культура, корпоративная философия и др.);
  11. вклад организации в валовой внутренний продукт (ВВП) страны не менее 0,5-1,0%;
  12. \*транспарентность бизнеса, т.е. финансовая и информационная открытость организации;
  13. \*наличие консолидированной отчетности, но не с целью выявления налогооблагаемой базы, а для получения общего представления о работе организации в целом.

Странам с развивающейся рыночной экономикой, к числу которых относится Россия, предлагается так называемый необходимый (минимальный) набор признаков корпоративной идентичности, отмеченных звездочкой (2-4, 7-9, 11,12,14,15).

На современном этапе выделяются четыре основных признака корпорации:

- **Ограниченная ответственность инвесторов** (все владельцы несут ответственность по обязательствам корпорации только в размере вложенного ими капитала)
- **Право свободной трансформации своего участия** (продажи своей доли или акций) исключительно на основе собственного решения
- **Юридическая самостоятельность** (инвестор-акционер и корпорация юридически независимы и владеют разной собственностью; корпорация продолжает существовать независимо от выбывающих собственников)
- **Централизованный менеджмент:** власть акционеров передана Совету директоров (стратегические вопросы развития) и менеджменту (оперативное управление)

Корпорация характеризуется следующими признаками: во-первых, корпорация не является простой суммой индивидов. Она есть ассоциация, союз лиц, т.е. соответствующим образом организованный коллектив, воля которого определяется групповыми интересами входящих в его состав индивидов и который организованно и имущественно действует вовне как единое целое от своего собственного имени. Во-вторых, корпорация – это объединение капиталов, а не только людей. Круг лиц, предоставивших свои капиталы для организации деятельности, а также размер их капитала (вклада, пая, акций и т.п.), который является финансовой основой корпорации, может быть строго определен в любой момент существования корпорации. В-третьих, коллективное образование, организация становится корпорацией, если она приобретает статус юридического лица. Об этом свидетельствует факт ее регистрации в государственном органе. Признакам по российскому законодательству соответствуют хозяйственные общества. Таким образом, проанализировав вышеперечисленные признаки корпорации, можно сделать вывод о том, что в соответствии с законодательством РФ хозяйственные общества являются корпорациями. В соответствии с Гражданским кодексом РФ, хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной или дополнительной ответственностью.

Чаще всего корпорации организуются в форме акционерного общества со следующими четырьмя характеристиками корпоративной формы бизнеса: самостоятельность корпорации как юридического лица; ограниченная ответственность

каждого акционера; возможность передачи другим лицам акций, принадлежащих акционерам; централизованное управление корпорацией.

Вместе с тем, акционерная форма, в том виде, в котором она сложилась у нас в стране в результате приватизации государственной собственности и реформ, оказалась достаточно уязвимой с точки зрения прав собственности, обеспечения равных и справедливых условий для деятельности всех ее участников.

Под **корпорацией** будем понимать *предпринимательскую* организацию (юридическое лицо, в том числе акционерное общество и другие виды хозяйственных обществ), обладающую:

- развитой организационной структурой;
- широким диапазоном видов деятельности (развитой системой стратегических зон хозяйствования – СЗХ) или ограниченным спектром видов деятельности, но занимающую существенное положение на соответствующем рынке;
- развитой системой хозяйственных связей;
- штатом профессиональных управляющих.

В российской деловой практике наиболее близким термином, аналогичным приведенному выше определению «корпорация» является определение «компания», которое в дальнейшем будет использоваться в качестве синонима «корпорации» /1/.

Таким образом, корпорация представляет собой наиболее развитую форму организации, интегрирующую ряд самостоятельных организаций, то есть корпорация является сложной, иерархической социально-экономической системой особого рода с неярко очерченными границами и меняющимся элементным составом. Структура корпорации, как системы представлена в таблице 1.1.

В компании, как *системе* различают следующие элементы /1/:

- функциональные области деятельности;
- элементы производственного процесса;
- элементы управления.

• Таблица 1.1.

- Структура корпорации (компании) как социально-экономической системы

|    |   |
|----|---|
| 1. | Субъект права (определенный правовой статус по отношению к государству, его органам, другим лицам)  |
| 2. | Организационно-правовая структура (юридическое лицо, определенная организационно-правовая форма)  |
| 3. | Организационная структура (функциональные и иерархические связи подразделений)  |
| 4. | Бизнес-система (взаимосвязанное структурированное множество бизнес-процессов, целью которых является выпуск продукции бизнеса)                      |
| 5. | Производственный комплекс (определенные виды деятельности, связи, партнеры, заказчики, конкуренты и пр.)  |
| 6. | Имущественный комплекс (определенные материальные единицы и отношения собственности)  |
| 7. | Структурированный финансовый объект (капитал, инвестиции и инвесторы, кредиторы и заемщики и пр.)   |
| 8. | Социально-организационный комплекс (кадровая структура, управление персоналом, кадровая и социальная политика, обучение и переподготовка персонала) |

- *Функциональные области* (табл. 1.2.) (*функциональные сферы/направления деятельности*) – это объекты менеджмента в компании, определяющие ее организационно-функциональную структуру управления /1/. Примером функциональных областей практически для всех предпринимательских организаций являются: бизнес-система корпорации, сбыт, материально-

техническое обеспечение (снабжение), производство, финансы, персонал, НИОКР (инновации).

• Таблица 1.2.

• Примеры основных целей функциональных областей

| Функциональная область | Специфическая цель  |
|------------------------|---|
| Маркетинг              | Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке  |
| Производство           | Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных видов продукции)   |
| НИОКР (инновации)      | Поддерживать конкурентоспособность и инновационность выпускаемой продукции  |
| Финансы                | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов   |
| Персонал               | Обеспечивать условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышение уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе |

• Компания в своем развитии проходит определенные стадии, называемые *стадиями жизненного цикла* (табл. 1.3.).

Таблица 1.3.

Стадии жизненного цикла корпорации /1/

| Стадия                   | Характеристика   |
|--------------------------|--|
| Возникновение (создание) | <b>Концептуальная стадия</b><br>Обоснование жизнеспособности идеи создания и развития компании, определение факторов коммерческого успеха.<br>Формальное учреждение.   |
| Развитие                 | <b>Становление производства</b><br>Новизна продукции, малые масштабы.<br>Борьба за лидерство с предприятиями конкурентами.   |
| Рост                     | <b>Расширение масштабов</b><br>Наращивание производства и объемов продаж.<br>Освоение новых рынков, поиск новых решений.<br>Лучшее конкурентное положение.   |
| Зрелость                 | <i>Пересмотр предпринимательской концепции</i><br>Падение объемов продаж и доходов<br>Модернизация и индивидуализация продукции, проникновение в новые производственные сферы, поиск новых рынков.   |
| Кризис (затухание)       | <i>Падение прибыли, снижение платежеспособности, ограниченные возможности реализации продукции.</i> Возможны два варианта: <ul style="list-style-type: none"> <li>• банкротство – ликвидация компании;</li> <li>• реформирование (возрождение) на основе планомерно осуществляемой санации.</li> </ul> |

Корпорации отличаются друг от друга по таким аспектам, как вид бизнеса, функции, методы и принципы управления, степень сложности операций и процедур и т.д. Вместе с тем в самом общем виде корпорациям присущи определенные характеристики, приведенные в таблице 1.4.

Таблица 1.4.

Обобщенные характеристики корпорации

| Характеристика корпорации | Определение   |
|---------------------------|---|
| Цели                      | Конечные результаты или желаемые результаты, которые стремится добиться корпорация  |
| Организационная структура | Иерархия подчинения и связи структурных единиц, которые осуществляют деятельность в корпорации  |
| Ресурсы                   | Люди (трудовые ресурсы, персонал), основные и оборотные средства, технологии и информация   |
| Бизнес-процессы           | Структурированная последовательность действий по выполнению определенного вида деятельности на всех этапах жизненного цикла предмета деятельности - от создания концептуальной идеи через проектирование к реализации и результату(сдача в эксплуатацию объекта, поставка продукции, оказание услуги, окончание определенной фазы деятельности)   |
| Внутренняя среда          | Все аспекты корпорации, включая производственные, финансовые, инвестиционные, кадровые, стили руководства, типы управления, деловой этикет и этику, организационную и корпоративную культуру и пр.  |
| Внешняя среда             | Хозяйственные, социальные, политические, правовые, экологические и технологические характеристики внешних систем, имеющих существенное значения для функционирования корпорации. Соответственно выделяются внешние факторы влияния – люди, организации, обстоятельства, взаимодействующие с рассматриваемой компанией, включая потребителей, поставщиков, конкурентов, государство, общественные организации, технику, технологию и пр. |
| Функциональные области    | См. таблицу 1.2.  |
| Стадии жизненного цикла   | См. таблицу 1.3.  |

Среда, в которой функционирует компания, представлена на рисунке 1.1.

Компании – это открытые социально-экономические поэтому к области корпоративного управления относятся все вопросы, связанные с обеспечением эффективности деятельности компании и с защитой интересов ее владельцев, в том числе регулирование внутренних и внешних рисков.

Корпоративный бизнес отличается по своей форме от бизнеса индивидуальных предприятий и партнерств:

- ограниченной ответственностью, т.е. акционеры не обязаны отвечать своим имуществом по обязательствам и долгам корпорации (потерять они могут только то, что инвестировали в корпорацию);
- простотой перехода прав владения акциями при их реализации;
- бессрочностью а, следовательно, стабильностью своего существования, так как переход акций из одних рук в другие не подрывает целостности корпорации.

Перечисленные отличия влекут за собой ряд **особенностей**, а также потенциальных опасностей, которые необходимо учитывать в управлении корпорацией:

- В корпорации происходит существенное расхождение функций собственности и контроля. Акции крупных корпораций, как правило, владеет большое количество людей, что порождает бездеятельность и безответственность многих из них: акционеры не используют свое право участвовать в голосовании или используют его формально, предоставляя решение всех вопросов менеджерам корпорации.
- Являясь юридическим лицом, корпорация «позволяет» недобросовестным менеджерам и владельцам акций избежать личной ответственности за свою

некомпетентную производственно-хозяйственную деятельность.

- При корпоративной форме бизнеса может быть осуществлен (запрещенный законом) выпуск ничем не обеспеченных ценных бумаг.
- Двойное налогообложение дивидендов корпорации: первоначально прибыли, затем доходов акционеров.

Основной экономической причиной возникновения проблемы корпоративного управления является отделение владения от непосредственного управления собственностью. В результате такого отделения неизбежно возрастает роль наемных менеджеров, осуществляющих непосредственное управление деятельностью акционерного общества (эмитента). Вследствие отделения владения от непосредственного управления собственностью возникают различные группы участников отношений, складывающихся в связи с таким управлением. Каждая из таких групп участников преследует свои собственные интересы.

Деятельность корпорации не возможна без эффективной управленческой деятельности. Есть достаточно много общего между некорпоративным управлением и управлением корпорацией. Вместе с тем, понятие корпоративный менеджмент шире. Корпоративное управление предусматривает не только организацию ведения бизнеса, но также формирование системы взаимодействия между множеством лиц и организаций по самым разным аспектам функционирования корпорации. Важнейшим элементом такой системы является, прежде всего взаимодействие между собственниками (акционерами) компании и теми, кто ею управляет т.е. менеджерами. Следовательно, ключевая проблема корпоративного управления связана с обособлением прав собственности от прав управления в условиях разпыленных прав собственности между множеством акционеров. Отличительные особенности корпоративного и некорпоративного управления приведены в таблице 1.5.

Таблица 1.5.

Отличительные особенности корпоративного и некорпоративного управления /2/

| Корпоративное управление  | Некорпоративное управление  |
|---|---|
| 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   | Собственники связаны между собой отношениями по вопросам управления |
| Отношения между собственниками отсутствуют и заменены на отношения собственников и корпорации   |   |
| В федеральном законодательстве США ограниченная ответственность индивидуальных инвесторов выделена как отличительная черта корпорации (инвесторы не несут личной имущественной ответственности по обязательствам корпорации, в которую они инвестируют/ вкладывают свои средства. Максимальные потери акционеров – инвесторов – это невозврат вложенных средств |   |

Таким образом, **корпоративный менеджмент** – это совокупность организационных и методических решений, обеспечивающих достижение двух целей:

1. увеличение капитализации корпорации (стоимости бизнеса за счет

увеличения котировки акций и/или дополнительной эмиссии), в том числе при поглощении или присоединении;

2. обеспечение баланса интересов собственников/ инвесторов корпорации, ее менеджмента и других финансово-заинтересованных сторон (местных и государственных органов управления и пр.).

Если в открытом акционерном обществе (ОАО), номинально признанном корпорацией, управление осуществляется не наемными управляющими, а собственниками, то, по сути, отсутствует предмет корпоративных отношений, т.е. ОАО в этом случае не является корпорацией.

Подводя итог, можно дать следующее определение *корпоративного управления (менеджмента)*: профессионально осуществляемое руководство деятельностью корпорации в рыночных условиях, направленное на достижение целей деятельности и получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

#### **Вопросы для самоконтроля.**

1. Что такое корпоратизм?
2. Что такое корпорация?
3. Каковы основные признаки корпорации?
4. Каковы основные характеристики корпоративной формы бизнеса?
5. Почему в стратегии развития экономики страны важная роль отводится акционерному капиталу?
6. В чем сущность корпоративного управления?
7. Каковы основные принципы корпоративного управления?

#### ***а) основная литература***

1. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4
2. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
3. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9916-1486-3
4. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

#### ***б) дополнительная литература***

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. - 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. - 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

## Лекция 2. Методология корпоративного менеджмента.

### 2.1. Понятие, история возникновения и развития системы корпоративного менеджмента.

Корпоративная форма бизнеса – возникло как ответ на определенные требования времени.

Корпорация – это коллективное образование, организация признанная юридическим лицом, основанная на объединенных капиталах и осуществляющая какую-либо социально-полезную деятельность.

«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.

Система корпоративного менеджмента (управления) представляет собой организационную модель, с помощью которой корпорация защищает интересы своих инвесторов. Данная система может включать в себя многое: от общего собрания, совета директоров до схем оплаты труда исполнительного звена и механизмов объявления банкротства. Тип применяемой модели зависит от структуры корпорации, существующей в рамках рыночной экономики.

«Корпоративный менеджмент» – это управление организацией, представляет собой в большей степени оперативную деятельность и осуществляется соответствующими исполнительными органами и должностными лицами.

Основываясь на международном опыте, можно утверждать, что главная функция корпоративного менеджмента – обеспечить работу корпорации в интересах инвесторов, предоставивших корпорации финансовые ресурсы. Наиболее привлекательными для инвесторов является четыре характеристики корпоративной формы бизнеса: самостоятельность корпорации как юридического лица, ограниченная ответственность индивидуальных инвесторов, возможность передачи другим лицам акций, принадлежащих индивидуальным инвесторам, а также централизованное управление

Определение момента возникновения корпораций затруднительно. Обычно их появление относят к XV-XVI вв. и связывают с периодом первоначального накопления капитала, когда корпорации являлись жизненным укладом и возникали в форме профессиональных объединений, групп торговцев или маклеров, объединявшихся в торговые гильдии. Возможно, они первоначально зародились в Греции, а затем в силу преемственности в Риме.

Общепризнанным считается мнения, что истоком корпорации является торговые гильдии, которые возникали для организации совместных путешествий в отдельные страны с торговыми целями. Такие путешествия были сопряжены серьезными опасностями (нападением пиратов, беззащитность перед силами природы и т. д.). И только в ассоциации соплеменников, поданных своей страны, они могли отправиться со своим товаром в путь. Эти ассоциации вырабатывали правило совместной деятельности. У них была цель добиться покровительства, но не было общего капитала, они не представляли целостную хозяйственную единицу.

С развитием экономики, появлением новых средств производства, и в частности морского дела, развиваются и юридические формы. Возникают морские товарищества, личные отношения в этих товариществах отодвигается на задний план, преобладают отношения по поводу капитала, который главным образом заключается в корабле. Цель морского товарищества – перевозка товаров, расходы признаются общими.

Прообразом современных обществ считают горные товарищества. В этих юридических формах имелось начало корпоративной организации. Управление делами находилось в ведении общих собраний, которые решали вопросы большинством голосов. Право участия

в общем собрании обуславливалось приобретением пая. Государство осуществляло контроль на цены по приобретению паев.

Первоначальной формой финансового бизнеса стали Маоны, которые появились в Италии. В больших городах как Венеция, Флоренция стали появляться банки, которые занимались и предпринимательской деятельностью. Италия оказала огромное влияние на развитие и возникновение корпоративных форм в Западной Европе.

Дальнейшее развитие корпорации отмечается в Голландии, которая внесла значительную лепту в создание корпоративного строя, торжествующая и сейчас во всем мире, развитие корпорации получили в Англии, во Франции, в Германии. Корпорации в Голландии, Англии и во Франции показали себя наилучшим образом. В Голландии и в Англии корпорации развивались постепенно, видоизменялись и приспособлялись. Правительство в этих странах не вмешивалось во внутренние дела корпорации. Предприниматели сами определяли юридические формы, вырабатывали удобные правила для регулирования отношений внутри компании.

В Германии наоборот, Правительство взяло инициативу в свои руки. Давало разрешение на создание компании, указывало пути образования компании и регулирование их внутренних и внешних отношений. Корпорации проникли и на Американский континент, в 1800 году их насчитывалось около 335 единиц.

В России практический интерес к корпорации впервые появился, как и в Германии, в Российских правительственных кругах, а не в торговой сфере. Время возникновения 17-ого столетия. Освоение корпоративных идей началось при Петре 1. Пётр 1 послал в Европу с целью, специально изучать опыт создания корпорации нескольких доверенных лиц, после возвращения которых, был составлен проект компании для торговли с Китаем. Корпоративная форма в России распространялась медленно. После революции в 1917 году хозяйственные отношения существенно изменились в связи с изменением формы собственности. Одной из организационных форм в области хозяйствования были тресты, которые признавались органами государства, выполнявшие плановые задания. Тресты были связаны между собой и имели свой организационный центр, такую структуру можно рассматривать, как гигантское АО, где государство был крупнейшим пайщиком.

К началу XX в. корпорации вышли на лидирующие позиции в экономиках большинства развитых стран, в условиях рыночной экономики корпорация является наиболее распространенной и значимой формой предпринимательской деятельности, обозначает оптимальную систему организации крупномасштабного производства товаров и услуг.

## **2.2. Научные подходы развития теории корпоративного менеджмента.**

Развитие теории корпоративного менеджмента как самостоятельной науки осуществлялось в процессе формирования разных, не всегда совпадающих подходов. Известно несколько основных и наиболее популярных научных подходов развития теории и практики корпоративного управления:

-Управление как наука содержит: эволюция учений, экономических подходов;( на основе школ, школа научного управления 1885 -1920г, Административная школа управления 1841 – 1925г.Анри Файоль, школа человеческих отношений 1880- 1949г).

-Управление как система содержит: институциональную основу – принципы, методы, механизмы управления; организационную структуру- аппарат управления, уровни управления, подразделения.

-Управление как процесс содержит: разработка концепции управления и реализации конкретных функций – планирование, организация, мотивация, контроль, учет.

Во второй половине XX в. в менеджменте сложились и получили большое распространение такие подходы к управлению, как процессный (с конца 50 – х годов), системный (с середины 70 –х годов) и ситуационный (80 – е годы), стратегический.

1.Процессный подход – это управление как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций, бизнес- процессов (планирование, организация, мотивация,

контроль). К постоянным управленческим процессам можно также отнести управление персоналом, поддержание лидерства в коллективе, оценку внешней и внутренней среды организации и др.

2. Системный подход – это управление совокупностью взаимосвязанных элементов внутренней и внешней среды. Управление системой будет эффективным, если в процессе преобразований внутри организации соотношение количества – качества потребляемых ресурсов на выходе – входе будет увеличиваться. Сегодня системный подход можно считать универсальной методологией менеджмента, суть которой – формирование образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды.

3. Ситуационный подход – методы управления и их пригодность определяются ситуацией (конкретным обстоятельством). Он требует принятия оптимального решения, зависящего от соотношения имеющихся факторов. Ситуационный подход чаще используют в нестандартных и в непредвиденных ситуациях. Наиболее эффективным способом управления конкретной ситуацией является тот, который будет для нее оптимальным.

4. Стратегический (инновационный) подход – разработка стратегии корпорации, использование инноваций, лидерства как методов конкурентной борьбы и т. д.

Согласно более подробной классификации, выделяются и другие научные подходы, а именно: комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, предметный, динамический, количественный (математический), нормативный, административный, отраслевой, циклический, государственный, рыночный.

В современности популярным являются подходы: стратегический, ситуационный, маркетинговый. Это обусловлено их адекватностью и эффективностью (наиболее полное соответствие тенденциям современности).

Эффективность корпоративного управления в условиях экономики переходного периода прямо зависит от успешного развития различных аспектов акционерных отношений. Даже в случае, если предприятия приватизированы, их функционирование напрямую зависит от эффективной системы управления и контроля.

#### **Вопросы для самоконтроля.**

1. Назовите истоки возникновения зарубежных корпораций.
2. Назовите принципы, которыми руководствовались члены купеческой гильдии России.
3. Укажите основные школы управления в теории корпоративного менеджмента
4. Назовите 14 принципов Анри Файоля.
5. В основу какой школы были положены достижения психологии и социологии?

#### ***а) основная литература***

1. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4
2. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
3. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3
4. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

#### ***б) дополнительная литература***

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

## Лекция 3. Организационные структуры корпораций

### 3.1. Основные понятия, связанные с организационными структурами корпораций.

Организационная структура управления (ОСУ) – это внутреннее устройство любой производственно-хозяйственной системы, т.е. принцип организации элементов в систему, совокупность устойчивых связей и отношений между ними.

Приведем основные понятия, связанные с организационными структурами корпораций.

*Звено управления* – обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена может выступать подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию или совокупность функций. К понятию звена относят также руководителей.

*Степень управления* – совокупность звеньев, находящихся на одном уровне иерархии управления.

*Департаментизация* (департаментализация) – процесс организационного обособления выполнения отдельных видов работ, т.е. процесс деления компании на отдельные звенья управления (отделы, сектора или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности.

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря *связям* (*взаимоотношениям, коммуникациям*), которые принято подразделять на вертикальные и горизонтальные.

*Горизонтальные связи* – связи кооперации и координации равноправных звеньев управления. Эти связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Основное предназначение горизонтальных связей – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений компании при решении общих задач и возникающих между ними проблем.

*Вертикальные связи* (субординационные, иерархические связи) – это связи руководства и подчинения. Необходимость в таких связях возникает при иерархичности системы управления, т.е. при наличии нескольких уровней в управлении компанией. Эти связи служат каналами передачи распоряжений и отчетной информации.

Связи в структуре управления могут быть по своему характеру также линейными и функциональными.

*Линейные связи* – связи подчинения по всему кругу функций; предусматривают прямое руководство подчиненными.

*Функциональные связи* – связи подчинения в пределах реализации определенных функций управления, носят совещательный, рекомендательный характер.

### 3.2. Особенности организационных структур корпораций

Важнейшие требования, которым должна соответствовать организационная структура компании, следующие /1/:

- Соответствие генеральной цели развития корпорации.
- Адаптивность структуры управления, т.е. способность приспосабливаться к новым задачам и условиям внешней и внутренней среды компании.
- Возможность эффективного воздействия на конечные технико-экономические показатели деятельности корпорации на всех этапах (фазах) жизненного цикла.
- Обеспечение оптимального уровня централизации руководства корпорацией, как правило – снижение числа связей, замкнутых на первого руководителя.
- Персональная ответственность исполнителей: одна функция – один ответственный - тот, кто ее осуществляет.

- Структура должна обеспечивать высокий уровень управляемости и способствовать таким образом сокращению общей численности административно-управленческого персонала.
- ОСУ является наиболее консервативным элементом системы управления. Этот консерватизм объясняется объективными требованиями сохранения устойчивости системы и тем, что изменения ОСУ затрагивают интересы целых коллективов. Вместе с тем, в рамках ОСУ протекают изменения, зреют предпосылки для перехода системы в новое качество. История развития менеджмента в XX, начале XXI веках показывает значительную эволюцию ОСУ. Анализ эволюции ОСУ предусматривает определенную типизацию. При всем многообразии к решению этого вопроса можно принять следующую классификацию (Рисунок 3.1.).

*Механистическая* (бюрократическая) структура – это «жесткая» иерархия, как пирамида управления. Такие структуры функционируют подобно хорошо работающей машине.

*Органистические* структуры получили свое название по аналогии с деятельностью живой материи, живой клетки. Их отличает гибкость и адаптивность. Для таких структур характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовом уровне.

В больших организациях, в том числе в корпорациях, действуют многоуровневые ОСУ, которые разделяют на *стратифицированные* и *совмещенные* ОСУ.

В *стратифицированных* ОСУ на верхнем уровне управления используется один тип структуры управления, а на более низком - другой.

В отличие от этого, в *совмещенных* ОСУ на одном и том же уровне применяются по два и более типов управления. Это порождает двойное и более подчинение и приводит к матричной организации.

В первой половине XX века доминирующими были линейные и функциональные ОСУ, позднее – их комбинации. Следующим шагом стал практически повсеместный переход крупных западных корпораций к дивизиональным структурам. Такой переход стал значительным шагом вперед к созданию условий для ускорения научно-технического развития производства.

Однако наряду с положительными моментами этот процесс в его экстремальной форме привел к появлению фирм-конгломератов и увеличению затрат на содержание административно-управленческого персонала. Поэтому в крупных компаниях создаются подразделения (отделения по выпуску определенного вида продукции, реже по региональному или рыночному признаку), которые наделяются значительной хозяйственной самостоятельностью. В последствии такие отделения послужили основой современных центров прибыли и реализации, центров инвестиций и т.д. По мере развития концепции стратегического управления такие центры стали трансформироваться в стратегические хозяйственные центры (СХЦ) – внутрифирменные подразделения, которые могли отвечать не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат - прибыль.

Одной из главных проблем ОСУ постепенно становилась проблема гибкости, адаптивности к изменениям внутренней и внешней среды. Эту проблему пытались решить, создавая новые варианты комбинированных структур управления, внедряя новые элементы управления в «старый» костяк. Возникли варианты ОСУ, получившие общее название *программно-целевых структур* (с временными (создаваемыми на срок) органами, с комитетами, управление по проекту (продукту, объекту), матричные структуры и т.д.). Программно-целевые структуры от структур механистического типа отличает то, что они призваны управлять всей системой как единым объектом, ориентированным на определенную цель. Современными модификациями программно-целевых ОСУ являются *венчурные* и *инновационные структуры*. Крупные корпорации интегрируют такие структуры в свой менеджмент.

Таким образом, эволюция ОСУ однозначно показала, что универсальной структуры нет, и процесс поиска будет продолжаться. Следует отметить, что существуют сторонники такой точки зрения, что идеальной ОСУ не существует и не может быть. Сторонники такой точки зрения относятся к так называемой *концепции «размороженной системы»* или организации без ОСУ. Последователи этой концепции считают, что современная экономика вступает в такой этап, когда особую важность приобретает самоорганизация.

Не отрицая важность самоорганизации, менеджмент всего мира ведет поиск эффективных ОСУ. Признается, что основными факторами, которые будут влиять на этот процесс, будут:

- Преобладание значения информации над другими производственными факторами – самое крупное изменение в современной экономике.
- Возрастание роли человеческого фактора.
- Доминирование рынка крупных корпораций, которые имеют огромное преимущество в эффективности перед рынком предприятий.

Таким образом, тенденция формирования оптимальной рыночной структуры должна привести к выработке стратегии, ориентированной на создание мощной корпоративной основы экономики. Возникает вопрос: какова же должна быть организация таких корпораций в будущем? Ответить на этот вопрос однозначно невозможно, вместе с тем, во второй половине XX, начале XXI веков в ряде наиболее эффективных компаний происходили процессы, которые позволяют сделать некоторые предположения.

### **3.3. Построение оптимальных корпоративных структур**

*Эдхократические организации.* Эдхократия – это одновременно и ОСУ и управленческий стиль, где важнейшим параметром является компетентность. Вокруг данного параметра строится вся управленческая деятельность: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях персонала, преобладание горизонтальных связей, преимущественно неформальный характер взаимодействия персонала (даже по вертикали) и т.д. Отсюда следует, что ОСУ эдхократической организации порой жестко не определена, иерархическое строение ее может довольно часто изменяться, у менеджеров довольно часто нет жесткой привязке к определенной сфере деятельности. Наиболее эффективен данный тип ОСУ для организаций, где преобладает стохастический характер деятельности: НИОКР, консультационно-нововведенческая деятельность и т.д.

*Многомерные организации* Переход к данной ОСУ был обусловлен невысокой эффективностью дивизиональной структуры, которая не обеспечивала необходимую координацию разных подразделений корпорации, использующих общие источники химического сырья. Основная идея многомерных организаций по Р.Акоффу заключается в следующем:

1. Каждое подразделение в многомерной структуре может быть организовано как и компания в целом.
2. Многомерные структуры применимы абсолютно к любому подразделению организации.

Это дает возможность предоставления автономии подразделениям компании и создает некоторое подобие рынка внутри нее. Преимущества многомерной ОСУ состоят в следующем:

- максимально благоприятные условия для делегирования полномочий;
- четко фиксируемый уровень эффективности – получаемая прибыль;
- автономность реорганизации отдельных подразделений.

*Партисипативные организации.* Организации такого типа, прежде всего, связаны с проблемой человеческого фактора. Построенные на участии работников в управлении, они предоставляют своим членам возможность участвовать в решении вопросов,

касающихся их работы.

Такие организации представляются весьма эффективными при соблюдении следующих условий:

- четкого разделения власти, иерархии и демократии, с тем чтобы исключить вмешательство работников в профессиональные (чисто технические) вопросы руководителей;
- формирования действительно системы самоуправления, а не отдельных ее элементов (как это было в СССР).

#### *Сетевые организации*

Процесс децентрализации и разукрупнения связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления и от них – к сетевым организациям. Сетевая форма организации получила широкое распространение в мировой практике как наиболее надежная форма выживания предприятий в условиях жесткой конкуренции. Сетевые организации объединяются на основе двух противоположных принципов традиционная иерархия замещается на структуры прямого сотрудничества, в которых постепенно вытесняются бюрократические структуры. При этом существенно меняется роль менеджеров, практически исчезает иерархия. Отмирает большая часть контрольно-распорядительных функций менеджеров, появляются функции, связанные с лидерством в данном коллективе. Главным становится подбор команды, организация совместной работы, обучение и представительские функции. По мере развития новейших информационных технологий, средств телекоммуникаций сетевые структуры могут постепенно трансформироваться в новый вид – виртуальные структуры.

*Виртуальные структуры.* Данный тип организации представляет собой сеть делового сотрудничества, включающий основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение: поставщики, потребители и т.д., работа которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и телекоммуникационных средств. Именно эти технологии и средства вместе с сетевыми структурами во многом обеспечили формирование виртуальных организаций, поскольку они создают условия не обязательного физического наличия менеджеров на рабочих местах. При такой системе происходит лишь объединение особых способностей в систему, которая способна произвести новую стоимость, но не возникает физического коллектива как организации. Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса и, очевидно, будет широко использоваться в XXI веке.

*Организационная структура управления корпорацией* предполагает состав и иерархию управленческих подразделений корпорации (департаментов, отделов, служб, блоков, дивизионов) в соответствии с выбранной организационной структурой корпорации (дивизионально-продуктовая, дивизионально-региональная, глобально-продуктовая, глобально-региональная, дивизионально-потребительская, линейно-функциональная, матричная, бригадная и др.)

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Дайте краткие определения следующим категориям: организация, корпорация, разделение труда, структура организации.
- 2) Назовите основные способы создания организаций и их виды.
- 3) Раскройте понятие организационной структуры управления.

#### *а) основная литература*

1. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4

2. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
3. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3
4. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

***б) дополнительная литература***

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

## Лекция 4.

### Функции и функциональные направления менеджмента корпорации

#### 4.1 Функции корпоративного менеджмента

В современном менеджменте выделяют две модели управления корпорациями: *функциональную и процессную*. Все остальные являются лишь их практическими примерами, как в «чистом» виде, так и в сочетании различных комбинаций.

Согласно теории корпоративного управления моделирование бизнес-системы и организационной структуры компании может базироваться на функционально-структурном подходе, являющемся методической основой описания компании как комплекса *функций* - структурированных процедур, выполняемых *технологическими и функциональными единицами* в процессе жизнедеятельности компании.

Функции управления корпорацией формируются в соответствии с этапами управленческого цикла и находятся в тесной связи с бизнес-функциями компании, формируя целостную систему корпоративного менеджмента и позволяя специализировать отдельные органы управления и труд отдельных менеджеров. Функции отдельных органов управления и отдельных менеджеров устанавливаются соответствующими внутрикорпоративными нормативными документами: уставом корпорации, инструкциями, регламентами, указаниями, должностными инструкциями и т.д.

Перечень основных функций менеджмента для различных компаний относительно постоянный, то содержание этих функций определяется так называемым деревом целей корпорации (иерархией целей), начиная с миссии и философии и заканчивая каждым конкретным бизнес-процессом корпорации.

*Функции управления корпорацией* – это устоявшиеся и, как правило, стандартные для различных компаний виды деятельности (функции), направленные на организацию работ и управление компанией. К функциям корпоративного менеджмента относятся: формирование целей корпорации, ее миссии и стратегии;

- планирование;
- организация;
- координирование;
- мотивация;
- контроль.

*Планирование* – это определение путей достижения целей компании, последовательности действий и количественное выражение основных показателей работ. По срокам планирование делится на долгосрочное (стратегическое), среднесрочное и краткосрочное (текущее или тактическое).

*Организация* – как функция менеджмента – деятельность, направленная на:

- формирование технологической основы производства (набор технических средств и технологии);
- формирование производственной структуры компании (состав цехов, производств и служб);
- организация слаженной работы всех подразделений компании;
- создание офиса (офисов) компании;
- формирование корпоративной культуры;
- обеспечение выполнения плановых заданий.

*Мотивация* – обеспечение высокопроизводительной работы всего персонала по реализации планов компании. Эта функция предусматривает разработку и реализацию

механизма материального и морального стимулирования персонала корпорации.

*Контроль* – процесс получения информации об отклонениях фактических значений тех или иных параметров от их плановых значений. Контролю подвергаются следующие параметры: соблюдение технологии производства, норм и нормативов, соответствие продукции и услуг установленным стандартам качества, уровень важнейших технико-экономических показателей, общие тенденции развития бизнес-процессов компании, работа отдельных исполнителей, в том числе менеджеров. Контрольная информация используется в ходе координации, в силу чего эти функции порой объединяют в единую систему управления – *контролинг*.

*Анализ* – предусматривает выявление причин отклонения фактических показателей от плановых с целью дальнейшей корректировки действий по устранению недостатков и усилению положительных достижений деятельности отдельных бизнес-процессов и корпорации в целом.

Все перечисленные функции корпоративного менеджмента взаимосвязаны, переходят одна в другую, образуя *управленческий цикл*. Сбой в обеспечении одной из функций менеджмента может привести к перебоям в работе всей бизнес-системы. Поэтому целью *координации* (координирования) является согласование всех функций корпоративного менеджмента и корректировка при необходимости каждой из них.

#### 4.2 Функциональные направления корпоративного менеджмента

*Функциональными направлениями деятельности* (функциональные области, см. тему 1) - бухгалтерский учет, материально-техническое снабжение, кадровая работа, управление финансами, управление производством и др.

Пример направлений по функциям менеджмента представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1.

| <b>Функция менеджмента</b> | <b>Функциональные управленческие решения</b>   |
|----------------------------|--|
| Формирование целей         | Принятие миссии компании<br>Формирование целевых параметров<br>Принятие стратегической концепции компании<br>Утверждение целевых параметров развития компании  |
| Планирование               | Формирование производственной программы компании<br>Формирование бюджета компании<br>Определение источников финансирования<br>Принятие финансового плана компании<br>Утверждение плана реализации продукции (услуг)<br>Утверждение штатного расписания               |
| Организация                | Создание компании<br>Выбор организационно-правовой формы компании<br>Утверждение положений о службах и должностных инструкций<br>Создание новых или упразднение существующих подразделений компании<br>Открытие филиала или создание дочернего акционерного общества |
| Контроль                   | Контроль безопасности производства<br>Контроль расходования средств компании<br>Контроль исполнения бюджета компании<br>Контроль качества продукции и услуг  |
| Учет                       | Бухгалтерский учет<br>Ведение реестра имущества компании<br>Инвентаризация имущества<br>Налоговый учет<br>Учет износа и состояния основных средств   |

| <b>Функция менеджмента</b> | <b>Функциональные управленческие решения</b>   |
|----------------------------|--|
| Анализ                     | Оценка финансового состояния компании<br>Анализ работы служб и подразделений<br>Анализ исполнения плана реализации продукции или услуг<br>Анализ достижения целевых параметров компании<br>Анализ исполнения производственной программы  |
| Координация                | Контроль качества продукции, анализ причин предъявления претензий и рекламации со стороны потребителей, оценка уровня возникших по этой причине потерь компании, разработка мер по их устранению в будущем, принятие соответствующих планов, программ, организация соответствующих мероприятий по их реализации и т.д. |

Функции корпоративного менеджмента соответствуют этапам управленческого цикла и действуют в отношении бизнес-функций корпорации.

### **4.3 Построение функционально-структурной модели компании**

*Функционально-структурная модель компании* строится путем наложения функциональной модели компании (в основе которой лежит движение капитала, последовательно проходящего фазу приобретения средств производства и найма рабочей силы, фазу непосредственного производства и фазу сбыта готовой продукции) на структурную (организационную) модель компании (в основе которой - на универсальный принцип разделения труда, закрепление разделенных технологических функций/операций за структурными подразделениями - цехами, участками, бригадами, отделами, службами и т. д.).

*Бизнес-функции корпорации* – обособленные виды деятельности, направленные непосредственно на выпуск продукции или услуг с целью получения корпорацией дохода (прибыли). Бизнес-функции компании определяются:

1. *Этапами производственного цикла* (например, закупки, производство, сбыт и т.д)
2. *Компонентами производственного обеспечения* (например, техническое оснащение, обеспечение энергоресурсами, связью, транспортом и т.д.)
3. *Функциональными направлениями деятельности* (см. выше).

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите качественные показатели социальной эффективности управления.
2. В чем заключается сущность мотивации?
3. Какова взаимосвязь между мотивацией и компенсацией?
4. Какие критерии предполагает результативный контроль?
5. Назовите преимущества специализации.
6. Вертикальное и горизонтальное разделение труда.

#### ***а) основная литература***

1. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4
2. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
3. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3
4. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

***б) дополнительная литература***

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

## Лекция 5. Корпоративная среда

### 5.1 . Определение корпоративной среды

Формирование и развитие корпоративных форм организации, форм бизнеса потенциально оказывает влияние и положительное воздействие на развитие отечественной экономики – это подтверждается следующим:

Корпоративные формы создают благоприятные условия для объединения технологически и корпоративной связанных предприятий, что дает возможность значительно повысить загрузку производственных мощностей по выпуску пользующихся спросом продукции посредством обеспечения более тесных отношений между участниками объединения.

Корпоративные формы усиливают интеграцию финансового и промышленного капитала, что способствует участию этих форм организации бизнеса в разрешении ряда проблем, обусловленных инвестиционным кризисом.

Корпоративные формы в частности финансово-промышленные группы для отечественных и зарубежных инвесторов являются надежными партнерами.

В процессе функционирования корпораций в ее корпоративную среду (рис. 1) вовлекаются тем или иным способом следующие субъекты общества и категории людей.

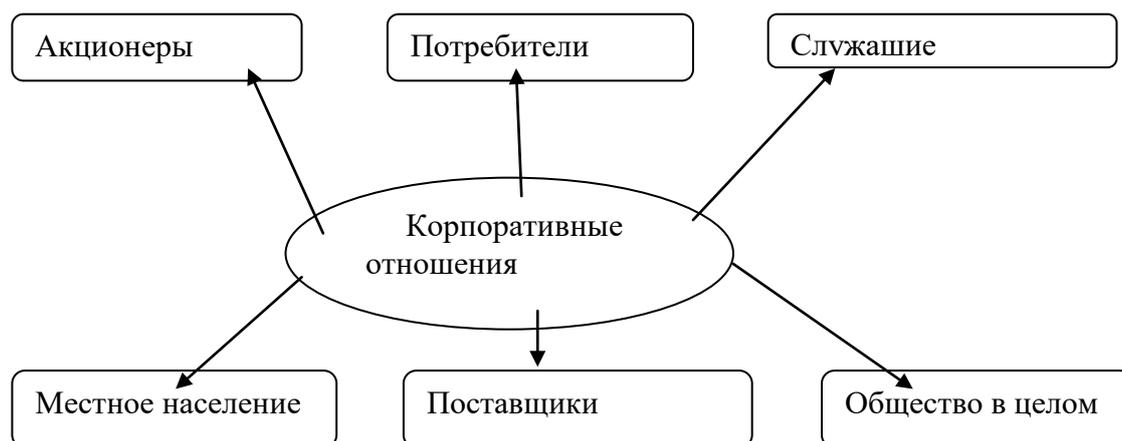


Рис. 1. Корпоративная среда

Исходя из выше изложенного руководство корпорации в процессе принятия решений должно учитывать интересы различных экономических составляющих общества.

### 5.2. Взаимосвязь элементов внешней и внутренней среды корпораций

Акционеры вступают с корпорацией в особые отношения: они делают возможным само существование корпорации как поставщики "рискового" капитала, необходимого для ее возникновения, развития и роста. Интересы акционеров должны учитываться во всех важнейших действиях общества. То есть, корпоративная среда представляет собой область взаимодействия корпорации как объекта с теми, на кого она может в силу своих возможностей оказывать влияние.

Потребители, требующие к себе самого пристального внимания, поскольку без них корпорация просто не сможет существовать. Потребители хотят получить качественные товары и услуги, приемлемые цены, хорошее обслуживание и правдивую рекламу. Если корпорация не стремится направить силы на удовлетворение потребностей потребителей, то это можно назвать ее главным стратегическим просчетом, из-за которого корпорацию, как правило, постигает неудача как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде. Это

обусловлено тем, что отношение общества к корпорации в значительной степени формируется в точках продажи товаров и услуг.

Служащие, суть отношений которых с корпорацией, начиная от обычных требований справедливой оплаты труда, переходит к другим аспектам взаимоотношений работодателя с работником: равенству возможностей, защите здоровья на рабочем месте, финансовой безопасности, невмешательству в личную жизнь, свободе самовыражения и обеспечению соответствующего уровня жизни.

Местное население, на которое корпорации оказывают наибольшее воздействие в процессе производства. От корпораций ждут непосредственного участия в решении местных проблем: образования, организации транспорта, условий для отдыха, системы здравоохранения, охраны окружающей среды.

Общество в целом, на которое корпорации оказывают воздействие на национальном и международном уровнях. Их деятельность оказывается объектом пристального внимания различных организаций и групп заинтересованных лиц, включая властные структуры и средства массовой информации. От корпораций ждут участия в решении проблем национального и международного масштабов, уплаты налогов и других обязательных платежей.

Поставщики, большую часть которых составляют, как правило, малые предприятия, ожидающие от сотрудничества с корпорациями справедливых торговых отношений и своевременных платежей. Взаимоотношения корпораций и их поставщиков являют собой важное звено любой экономической системы, так как само существование малого бизнеса зависит от честного отношения к нему со стороны корпораций.

Во всех принципиальных решениях корпорации должен быть достигнут баланс интересов участников корпоративных отношений, что повышает их важность и значимость.



#### Вопросы для самоконтроля

- 1) Назовите параметры оценки внешней среды корпорации.
- 2) Определите факторы среды прямого воздействия.
- 3) Задачи внутренней среды корпорации.
- 4) Назовите элементы внешней среды корпорации.
- 5) Укажите существенные изменения внешней среды, влияющие на основные экономические показатели корпорации в современных условиях.
- 6) Что представляет собой управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон корпорации?

7) Назовите основные аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению.

*а) основная литература*

1. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4
2. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
3. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9916-1486-3
4. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

*б) дополнительная литература*

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. - 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. - 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

## **Лекция 6.**

### **Государственное регулирование корпоративной деятельности**

#### **6.1. Особенности регулирования деятельности корпораций в РФ**

Развитие политических отношений между государством и бизнесом, а также место и роль бизнеса в современном обществе обусловлены реализацией основных функций бизнеса в общественном развитии, среди которых следует выделить: экономическую, инновационную, социальную, лидерскую и политическую функцию [1, с.64-66].

Экономическая функция бизнеса заключается в том, что вне зависимости от общественного уклада, политического режима, доминирующих религиозных взглядов, каждое общество способно существовать и успешно развиваться только при условии его хозяйственной деятельности, обеспечивающей, как минимум, хотя бы воспроизводство ресурсов.

В современном обществе бизнес выполняет важную инновационную функцию, обеспечивая не только экономические условия выживания и развития социума, но и реализацию новейших достижений мировой технической, научной и гуманитарной мысли. В рамках социальной функции бизнес выступает главным связующим звеном, обеспечивающим полноценную интеграцию общества, через развитие социального партнерства между государством и бизнесом.

В определенной степени, бизнес выполняет по отношению к обществу и лидерскую функцию в том плане, что его состояние, цели, характер и способы осуществления деловой активности определяют состояние общественной жизни: общие настроения, жизненные цели, благосостояние и качество жизни.

Важнейшей, на наш взгляд, является политическая функция бизнеса, заключающаяся в том, что существование любого общества, в конечном итоге, выражает столкновение и борьбу конкретных интересов, прежде всего политических, поэтому деловой мир: крупные предприниматели, топ-менеджеры, средний и мелкий бизнес, объединенный в отраслевые или региональные союзы и ассоциации оказывает определяющее влияние на принятие политических решений. Бизнес оказывается также одним из решающих факторов формирования и развития гражданского общества.

Важную роль во взаимоотношениях власти и бизнеса играют национальные и исторические особенности государств. В связи с этим отношения между государством и бизнесом приобретают конкретные формы как под влиянием различий в исторической динамике развития, так и в результате конкретного выбора политического курса, сделанного наиболее сильными факторами, при этом уровни полномочий власти во взаимоотношениях с бизнесом способствовали формированию различных политических основ государства. Основанная на социально значимых принципах эволюция отношений между властью и предпринимательством особенно в странах Запада и стратегия развития современного бизнеса основана, прежде всего, на его репутации, рыночной привлекательности, а также расширенных возможностях доступа к капиталу. Ключевым фактором эволюции отношений власти и бизнеса является наличие акцептованных участниками принципов, правил, кодексов и механизмов, а также практических моделей их реализации.

Деятельность любой корпорации подчиняется двум группам источников права: "общим", адресованным всем субъектам права, и дополнительным или "собственным" источникам права, установленным в каждой конкретной корпорации.

Влияние "общих" источников права на правовое положение корпорации в российской правовой системе является определяющим. В той или иной мере почти каждая отрасль российского законодательства содержит нормы права, адресатом которых выступают корпорации. Основная роль в определении правового положения корпораций принадлежит гражданскому законодательству. Оно определяет правовой статус корпораций, устанавливает их организационно-правовую структуру, права и обязанности, а также наделяет корпорации правом издавать внутренние документы, регулирующие деятельность, устанавливает требования к их форме и содержанию, наконец, определяет порядок их принятия [1, с.57-59].

Государственное регулирование корпоративной деятельности значительно различается в зависимости от вида корпорации, области ее деятельности и других ее характерных особенностей. Меры административно - правового регулирования, применяемые в отношении корпораций, подразделяются в зависимости от того, на какой основе они созданы - на базе исключительно частного капитала либо с участием капитала государственного. Однако на все без исключения виды корпораций распространяются такие меры административно-правового регулирования как: регистрационно-легализующий порядок образования и деятельности; целевое программирование формирования и развития корпораций в приоритетных для государства сферах; антимонопольное регулирование.

Вторую группу источников, образующих правовую основу организации и деятельности корпораций, составляют "собственные" или "корпоративные" источники права, устанавливаемые в каждой отдельной корпорации. Трудовой кодекс устанавливает две формы локального правотворчества. Он предусматривает, что локальные нормы устанавливаются в форме локальных нормативных актов и коллективных договоров и соглашений. Гражданское законодательство ограничивается упоминанием "внутренних документов общества, регулирующих внутреннюю деятельность общества", не устанавливая при этом, в каких формах и в каком порядке они должны приниматься. В теории выделяют следующие корпоративные источники права: корпоративный акт, корпоративный договор и корпоративный обычай.

Безусловно, корпоративный акт является наиболее оптимальной, но не единственной формой, посредством которой осуществляется регулирование отношений в корпорациях. В рамках корпоративного правотворчества также могут заключаться договоры нормативного содержания (учредительные и коллективные договоры), которые следует отличать от гражданско-правовых договоров (сделок). Обосновано выделение среди внутренних источников права корпорации корпоративного правового обычая, получившего определенное распространение в деятельности небольших корпораций. Не могут служить формой корпоративного правотворчества "корпоративные деловые обыкновения" и юридическая доктрина.

Государственное регулирование деятельности организаций только в сочетании с корпоративным образует динамичную систему правового регулирования, способную наиболее адекватно отражать развитие общественных отношений, учитывать как публичные, так и частные интересы. Ни государственное, ни корпоративное регулирование в отдельности не могут обеспечить гармоничного регулирования общественных отношений в организациях: первое - вследствие определенной необходимой абстрактности, оторванности от учета конкретных особенностей динамики отношений во времени и пространстве, второе - напротив, ввиду известной "приземленности", привязанности к условиям конкретной корпорации, неспособности к крупномасштабным обобщениям, учету отношений, выходящих за пределы интересов данной корпорации [5, с.49-50].

Вместе с тем, соотношение государственного и корпоративного саморегулирования в различных системах характеризуется существенными отличиями. В одних государствах преобладает корпоративное саморегулирование деятельности организаций корпораций, в

других - государственное. Как правило, в первом случае не существует кодифицированного корпоративного законодательства, там государственное регулирование носит фрагментарный характер и сосредотачивается в основном на вопросах антимонопольного регулирования, обеспечения прав миноритарных акционеров в акционерных обществах и т.п. В других государствах корпоративное саморегулирование лишь дополняет законодательство, но не является основным источником корпоративного права. С определенной долей условности, можно говорить об использовании такой модели в странах с кодифицированным корпоративным законодательством. В целом, выбор того или иного варианта зависит от ряда причин, включая политическую ориентацию государства, традиции правового регулирования, состояние экономики.

В Российской Федерации сложившееся соотношение государственного и корпоративного правового регулирования можно охарактеризовать как соотношение основного и вспомогательного регуляторов. На государственном уровне устанавливаются основы правового статуса корпораций, определяется система и структура основных органов управления, фиксируются права и обязанности участников и работников корпораций и т.д. В качестве носителя публичной власти государство осуществляет в сфере корпоративных отношений законодательную, административную и юрисдикционную функции. Государство представляет интересы общества в целом, в противовес влиянию как отдельных корпораций так и их объединений. Корпоративные нормативные акты дополняют и конкретизируют законодательство с учетом региональных, отраслевых и локальных особенностей предпринимательской деятельности, в ряде случаев восполняют пробелы в праве.

## **6.2. Гражданско-правовая регламентация организации и деятельности корпораций**

Меры административно - правового регулирования, применяемые в отношении корпораций, подразделяются в зависимости от того, на какой основе они созданы - на базе исключительно частного капитала либо с участием капитала государственного. Однако на все без исключения виды корпораций распространяются такие меры административно - правового регулирования, как:

регистрационно-легализующий порядок образования и деятельности;

целевое программирование формирования и развития корпораций в приоритетных для государства сферах;

антимонопольное регулирование.

Применительно к корпорациям, основанным преимущественно на государственном капитале, существуют дополнительные меры административно - правового регулирования. К их числу относятся:

-определение порядка управления органами государственной власти пакетами акций (долями, паями) корпораций, находящихся в федеральной собственности;

-регламентация вопросов представительства интересов государства, осуществляемого должностными лицами федеральных органов исполнительной власти в таких корпорациях;

-определение форм и методов государственной поддержки корпораций.

Такой способ регламентации, как лицензирование тех или иных видов деятельности, касается преимущественно юридических и физических лиц, являющихся непосредственными производителями товаров и услуг, а не объединений данных товаропроизводителей, поэтому в настоящей статье он не рассматривается.

Для нормативной базы административно - правовой регламентации организации и деятельности корпораций характерно то, что часть норм и институтов, являющихся по своей правовой природе административно - правовыми, властно - организационными, инкорпорированы в такие законодательные акты, как Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон "Об акционерных обществах" и иные нормативно - правовые акты, относящиеся к гражданскому законодательству. В первую очередь это касается общих

вопросов учредительства корпораций, их регистрации, определения порядка обращения акций корпораций и т.п.

### **6.3 . Модели взаимодействия государства и крупных корпораций**

Среди политических моделей взаимного влияния государственной власти и бизнеса можно выделить следующие [8, с.154-155]:

*Модель функционального представительства.* В рамках теории функционального представительства следует оценивать динамику влияния бизнес ассоциаций на государство, корпоративного бизнеса на политическую и нормативную системы.

*Системная модель.* Согласно системному анализу, любая система, в том числе и политическая характеризуется определенными нормами, которые определяют поведение людей в политической жизни, а именно их участие в процессах выдвижения требований, превращения этих требований в решения и осуществления решений. Эти нормы - основные правила участия бизнеса в политических процессах в стране.

*Конфликтная модель.* В рамках данной модели взаимодействия государства и бизнеса рассматриваются через конфликт интересов, выраженный как в правовой, экономической форме, так и политической форме. В рамках данной модели рассматривается гипотеза об имущественной экспансии государства и усиления его роли не только в политической системе, но и в экономической.

*Корпоративистская модель.* Гораздо адекватнее суть этой модели отражает такое понятие, как государственный корпоративизм. Отношения между факторами в данной модели выстраиваются сверху и в основном политическими способами.

Государственный корпоративизм в рамках политико-правового взаимодействия государства и бизнеса можно охарактеризовать следующими основными принципами: принцип безответности партнеров и механизм избирательного правоприменения, принцип монополизации финансовых потоков и механизмы воздействия на бизнес, принцип вывода центров прибыли корпораций и правовое регулирование взаимоотношений государства и бизнеса и принцип влияния делового сообщества на процесс принятия политических решений.

Государственный корпоративизм 90-х годов XX века рассматривается через приватизацию государственной власти бизнесом. Применительно же к реалиям 2009 года государственный корпоративизм основывается на монополизации органами государственной власти самого бизнеса.

В настоящее время с высокой долей определенности можно говорить о повышении политической роли государства в отношениях с бизнесом. На первый план выдвинулась новая модель отношений: "государство компаний". В отношениях с государством несколько уменьшилась роль классических посредников: традиционные ассоциации бизнеса и политические партии и повысилось значение новых посредников: политические подразделения внутри крупных фирм и независимые консалтинговые агентства. В тоже время в федеральном центре и в регионах проявляются тенденции, свидетельствующие о том, что политический потенциал бизнеса сейчас в целом весьма ограничен. В настоящее время крупный бизнес превратился во второй после "силовиков" по значимости источник рекрутирования политической элиты в федеральном центре и регионах. Во-вторых, потенциальное изменение формата политического режима после выборов 2007-2008 годов "деконцентрация в верхах" объективно расширяет возможности доступа к механизмам принятия решений для наиболее ресурсных групп, прежде всего, крупного бизнеса. Наконец, в-третьих, ограниченность "государствотцентричной" модели при ориентации нового политического режима на развитие делает для него практически безальтернативным сотрудничество с бизнесом, включая формальное и неформальное делегирование части своих функций при сохранении политического контроля над их реализацией.

В условиях разразившегося мирового финансового кризиса необходимо серьезно подойти к обсуждению вопросов о мерах защиты российской экономики и перспективах её развития. Без диверсификации экономики России в инновационные сферы деятельности и развития частной предпринимательской инициативы в форме малого и среднего бизнеса невозможно добиться структурных преобразований, которые продекларированы в программе развития страны до 2020 года, и к проведению которых призывает турбулентное состояние мировой экономики.

Именно сейчас Россия, вовлеченная в мировой финансовый кризис, имеет возможность на его гребне не просто снизить высокий уровень монополизации и сырьевой направленности своей экономики, но и начать её диверсификацию, осуществляя следующие шаги [9, с.52-54]:

эффективный инструментарий методов экономико-математического моделирования; по результатам постоянного мониторинга деятельности предприятий реального сектора экономики ориентировать "длинные" кредиты в производственную (инновационную) сферу;

способствовать созданию реальной рыночной конкурентной бизнес-среды для развития инновационных направлений деятельности, и, прежде всего, посредством содействия развитию малого и среднего бизнеса, так как малый и средний бизнес.

Финансовый кризис, скорее всего, усилит политическую активность среднего класса и предпринимателей. Важно, чтобы предприниматели ясно представляли, на каких принципах будет строиться экономическая политика государства, как будет идти развитие взаимоотношений между властью и бизнесом в дальнейшем. Политика активной, агрессивной поддержки отдельных секторов бизнеса государством является, по мнению президента РФ В.В. Путина очевидной мировой практикой, а отечественным промышленникам сегодня необходимо не только финансовая, но и продуманная административная поддержка.

Социальную ответственность бизнес осуществляет, как правило, через социальное партнерство, главными субъектами которого выступают государство, объединения предпринимателей и профсоюзы трудящихся. Эта система основана на принципе трехстороннего представительства в решении важных проблем - условий занятости, оплаты труда, продолжительности рабочего времени, социальных гарантий и т.п. Результатом подобного трехстороннего сотрудничества является регулярное подписание генеральных соглашений (в масштабах всей страны), отраслевых и региональных соглашений, коллективных договоров на уровне предприятий.

Из богатого опыта, накопленного мировым сообществом в течение эволюции отношений между государственной властью и бизнесом, необходимо извлечь уроки, имеющие универсальный характер:

полной гармонии в этих отношениях быть не может, прежде всего по той причине, что интересы государства и бизнеса не могут быть идентичными, между ними неизбежно возникают противоречия, подчас довольно острые;

в системе отношений между властью и бизнесом наиболее сложной является подсистема отношений крупного бизнеса с высшими эшелонами власти;

непримиримая конфронтация между крупным бизнесом и властью по принципу "кто победит" неизбежно приводит к деформации всей системы рыночного хозяйства, что наносит огромный ущерб всему обществу;

оптимизацию этих отношений следует искать только на пути достижения определенного консенсуса, который возможен, если обе стороны устанавливают общие правила поведения, вырабатывают соответствующий механизм взаимных отношений, основанных на неукоснительном выполнении правовых и морально-нравственных норм.

Основополагающими принципами отношений между государством и крупным бизнесом следует считать следующие:

-категорический отказ от слияния функций частного предпринимательства и государственного управления, так как в противном случае создается благоприятная среда для коррупции и теневых операций, что приводит к недобросовестной конкуренции; прозрачность отношений между крупным капиталом и государственной властью, основанных на законе и общественной морали и доступных для контроля со стороны институтов гражданского общества;

-признание системы социального партнерства и эффективное участие в ней на основе согласованного заключения коллективных договоров и соглашений, исключение силовых методов в решении спорных проблем. Как показывает мировая практика, именно такого рода взаимоотношения в наибольшей мере содействуют экономическому росту и успеху в интересах общества, государства и частного бизнеса.

-сформировать свою независимую финансовую систему, используя по результатам постоянного мониторинга деятельности предприятий реального сектора экономики ориентировать "длинные" кредиты в производственную (инновационную) сферу;

-способствовать созданию реальной рыночной конкурентной бизнес-среды для развития инновационных направлений деятельности, и, прежде всего, посредством содействия развитию малого и среднего бизнеса, так как малый и средний бизнес.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Являются ли интересы бизнеса и государство идентичными?
2. Существуют возможности прямого влияния государства на деятельность корпораций?
3. Назовите механизмы косвенного влияния на деятельность корпораций.
4. Приведите примеры эффективного сотрудничества корпораций и государства.

#### ***а) основная литература***

1. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4
2. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
3. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9916-1486-3
4. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

#### ***б) дополнительная литература***

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. - 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. - 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

## Лекция 7. Методы и механизм корпоративного управления

### 7.1. Классификация методов управления корпорацией.

Практическое управление бизнес-процессами корпорации осуществляется с помощью *системы методов или технологии управления*, представляющей собой комплекс правил, процедур (инструментов) и способов воздействия на управляемый объект с целью достижения поставленных целей.

Методы управления характеризуются своей *направленностью* (на определенное производственное подразделение компании, отдел, конкретного сотрудника), *целевой установкой* (какая конкретная цель должна быть достигнута) и *формой воздействия* (прямое или косвенное: приказ или создание стимулирующих условий и т.п.).

Характеризуя методы корпоративного управления, необходимо раскрыть их направленность. Содержание и организационную форму.

*Направленность* методов управления, ориентирована на систему (объект) управления (сотрудник, отдел, подразделение, компания и т.д.).

*Содержание* – это специфика приемов и способов воздействия.

*Организационная форма* – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

В практике управления, как правило, применяют различные методы и их сочетания (комбинации). Классификация методов корпоративного управления приведена в таблице 4.1. и более детальное - в таблице 1 приложения 1.

В зависимости от формы воздействия на персонал методы управления делятся на три группы: организационно-административные, экономические и социально-психологические.

*Организационно-административные методы управления* – это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К *организационным* методам относят: организационное проектирование, регламентирование и нормирование. Организационные методы основаны на типовых ситуациях. При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

*Административные (распорядительные) методы* реализуются в форме: приказа, постановления, распоряжения и инструктажа. Обычно распорядительные методы основываются на организационных и при этом указываются конкретные лица и сроки исполнения.

*Экономические методы управления* – это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, зарплата и т.д.). Экономические методы занимают центральное место в управлении корпорацией. В управленческой практике экономические методы управления выступают в формах: системы заработной платы, планирование, анализ, ценообразование, бюджетирование, финансирование и т.д.

Степень использования организационных и экономических методов управления отличается применительно к участникам корпорации различного типа (рисунок 4.1.).

1. Структурные подразделения, не являющиеся хозрасчетными и выполняющие

- работы в соответствии с заданиями руководства компании (департаменты, отделы, управления) – максимум организационных методов управления.
2. Хозрасчетные подразделения, финансируемые за счет разницы между ценой производимых подразделением работ и издержками, связанными с функционированием подразделения (управляющие компании, управления, отделы на хозрасчетной системе) – преобладание организационных методов управления.
  3. Дочерние хозяйственные общества корпорации – преобладание экономических методов управления.
  4. Самостоятельные предприятия (в том числе акционерные общества), связанные с основной компанией кооперационными отношениями согласно заключенным договорам – максимум экономических методов управления.

*Социально-психологические методы* – это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. К основным социально-психологическим методам относятся: мотивирование исполнителей, социальное планирование, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержка морального климата в коллективе.

*Инструментальные методы менеджмента* – система методик, правил, процедур (инструментов) решения управленческих задач с целью эффективного развития компании. Выбор конкретного метода решения управленческой задачи определяется ее характером, структурой коммуникационных сетей и информационного обеспечения, стилем руководства, принятым в компании, квалификацией управленческого персонала и т.д.

## **7.2. Интеграция механизмов корпоративного менеджмента**

Методы управления формируют соответствующие *механизмы* корпоративного менеджмента. Основные механизмы корпоративного управления приведены на рисунке 1 приложение 1.

Различают *нормативное, плановое* (ожидаемое) и *фактическое* состояние каждого механизмов управления. Между названными состояниями механизмов могут возникать расхождения (наблюдаться отличия), которые являются следствием отсутствия или плохой управляемости, недостаточной прозрачности бизнес-процессов, неадекватности стратегическим целям корпорации показателей, характеризующих отдельные бизнес-процессы.

Организационный, экономический и социально-психологический механизмы управления тесно взаимодействуют и проникают друг в друга. В корпоративной структуре проблемы взаимодействия экономического, организационного и социально-психологического механизмы управления проявляются в основном в местах стыков различных уровней управления (звеньев).

Совершенствование корпоративного управления является циклическим и непрерывным процессом, который заканчивается только с прекращением деятельности корпорации. Методы управления и механизмы их реализации могут быть различны в зависимости от целей и задач отдельных этапов развития корпорации. В этой связи нельзя дать универсальные правила и рекомендации по определению приоритетов в использовании методов и механизмов управления конкретной компанией.

## **7.3. Экономический механизм корпоративного управления.**

*Экономический механизм управления корпорацией* является составной частью корпоративного управления и представляет собой совокупность экономических рычагов, способов и методов целенаправленного воздействия на объект управления для создания благоприятных условий для функционирования бизнеса.

Корпорация отличается следующими признаками, определяющими содержание

экономического механизма управления.

1. *Высокая степень вертикальной и/ или горизонтальной интеграции участников корпорации.*

*Вертикальная интеграция* – межотраслевая кооперация по производству и реализации определенной продукции. Цель вертикальной интеграции – получить доступ к ресурсам, снизить потребность в оборотных средствах и интегрировать производственно-сбытовую цепочку.

*Горизонтальная интеграция* – объединение однородных по продукции и технологии предприятий под единым корпоративным управлением. Цель горизонтальной интеграции – возможность контролировать условия на рынке (цена продажи, условия поставки), увеличение доли рынка, снижение совокупных издержек, доступ к передовым технологиям.

2. *Наличие синергетического эффекта, который достигается за счет таких составляющих как:*

- Интеграция подразделений закупочной логистики, маркетинга, рекламы, создание эффективной корпоративной логистики, общей сбытовой сети и т.д. – *синергия сбыта и снабжения.*
- Интеграция производственных мощностей, объединение усилий по освоению новых видов продукции, освоению новых технологий, передовых приемов и методов производства и т.д. – *синергия производства.*
- Интеграция финансовых и инвестиционных возможностей, позволяющая осуществлять модернизацию производства, осваивать новые виды продукции, совершенствовать технологии и т.д. – *синергия инвестиций.*
- Увеличение кадрового потенциала и совершенствование управленческих технологий, снижение влияния внешних факторов, повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности корпорации и т.д. – *синергия управления.*

3. *Снижение транзакционных издержек*, которое достигается за счет объединения знаний и опыта менеджмента и информации в процессе совместной деятельности по следующим основным направлениям:

- Поиск информации (о потенциальных поставщиках и покупателях, ценах, характеристиках товаров и услуг).
- Ведение переговоров и заключение контрактов.
- Контроль за соблюдением условий договора.
- Юридическая защита контракта, представление интересов в арбитражном суде.

Снижение транзакционные издержки корпорации по сравнению с рыночными является одним из преимуществ объединения и создания корпорации, определяет эффективность корпоративного управления и является одним из критериев оценки размеров корпорации.

4. *Бизнес-партнерство* – объединение под общим началом стратегического и оперативного управления, которое передается корпоративному центру. Корпоративный центр усиливает взаимодействие участников корпорации, осуществляет совместное управление бизнесом.

5. *Консолидация отчетности* – централизованная уплата налогов позволяет оптимизировать размеры налоговых платежей корпорации.

Основной задачей построения эффективного экономического механизма управления корпорацией является налаживание взаимовыгодного сотрудничества бизнес-процессов, в результате которого корпоративный центр должен обеспечить баланс целей горизонтальной интеграции и вертикального управления, а также оптимизировать внутрикорпоративные транзакционные и организационные затраты. Взаимовыгодное сотрудничество бизнес-процессов корпорации должно обеспечить увеличение потенциала

каждого бизнес-процесса в отдельности и корпорации в целом.

Экономический механизм управления направлен на соизмерение затрат и результатов и обеспечение прибыльности корпорации. Объектами экономического механизма управления корпорацией являются: корпорация в целом, бизнес-процессы, ресурсы.

Экономический механизм корпорации является сложно организованной двухуровневой структурой, включающей: рыночно-ориентированную и внутрикорпоративную составляющие.

*Рыночно-ориентированный экономический механизм управления* связан с поведением корпорации на рынке, предусматривает управление акционерным капиталом, определение рыночных сегментов, перераспределение капитала между различными продуктами (видами деятельности).

Основные *внешние факторы* (факторы внешней среды), влияющие на рыночно-ориентированный экономический механизм управления корпорацией:

- Макроэкономические (валютный курс, рыночные цены на производимую продукцию/услуги, индексы фондовой активности, ставки банковского кредитования, налоговые ставки, динамика и структура инвестиций и др.).
- Государственное регулирование деятельности корпораций (антимонопольное регулирование, регулирование внешнеэкономической деятельности, требования к раскрытию информации о результатах деятельности и др.).

Рыночно-ориентированный экономический механизм управления корпорацией определяется также и *внутренними факторами* (собственной стратегией корпорации на фондовом и финансовом рынках, принципами формирования состава участников корпорации, правилами их участия в управлении и т.д.).

#### **7.4 . Задачи внутрикорпоративного механизма управления**

*Внутрикорпоративный механизм управления* – это управление производственной, сбытовой деятельностью, логистикой, бизнес-процессами. Внутрикорпоративный механизм управления решает следующие задачи:

- Создание единой маркетинговой, инвестиционной, финансовой и налоговой политики.
- Формирование мобильного и эффективного управления финансовыми и инвестиционными ресурсами в рамках корпорации.
- Построение замкнутых логистических и технологических цепочек.
- Формирование центров сервисного обслуживания производственных процессов.
- Эффективное управление издержками по бизнес-процессам корпорации.
- Формирование единой системы материально-технического обслуживания бизнес-процессов корпорации.
- Сохранение контроля и управляемости бизнес-процессами компании.
- Создание системы управления внутренними экономическими рисками компании.
- Совершенствование самих внутрикорпоративных механизмов управления с целью повышения мобильности и гибкости бизнеса в условиях роста и усиления конкуренции.

Внутрикорпоративный механизм управления конкретной корпорации зависит от ее количественного состава, юридического статуса и вида деятельности участников, характера заключенных между участниками корпорации договоров и факторов, характеризующих производственную, сбытовую, маркетинговую, финансово-экономическую деятельность подразделений и хозяйствующих субъектов (участников), интегрированных в данную корпорацию.

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Расскажите об экономических, социальных, правовых и моральных основах власти

- менеджера корпорации.
2. Объясните различие понятий «власть» и «влияние».
  3. Опишите основные стили руководства персоналом корпорации.
  4. Расскажите о приоритетах некоторых методах управления в современной обстановке в России.
  5. Рассмотрите яркие примеры из отечественной и зарубежной истории об экономическом всемолии монополий.
  6. Изучите концепцию подхода к эффективности управления корпорацией на основе управленческой решетки (Р.Блейка и Д. Моутона).

***а) основная литература***

1. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4
2. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
3. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3
4. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

***б) дополнительная литература***

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

## Лекция 8

### Развитие корпоративного менеджмента в России и за рубежом.

#### 8.1. Особенности отечественного корпоративного менеджмента

Структура управления корпорацией (акционерным обществом) в конкретной стране определяется несколькими факторами: законодательством и различными нормативными актами, регулирующими права и обязанности всех участвующих сторон; фактически сложившейся структурой управления в данной стране; уставом каждого акционерного общества. Несмотря на то, что положения системы управления могут быть разными у различных акционерных обществ, многие факторы "де-факто" и "де-юре" оказывают на них практически одинаковое влияние. Поэтому, возможно сформулировать определение типовой "модели" управления акционерным обществом в различных странах. В каждой стране структура управления акционерными обществами имеет определенные характеристики и составляющие элементы, которые отличают ее от структур других стран. На настоящий момент исследователи выделяют три основных модели управления акционерными обществами на развитых рынках капитала. Это англо-американская модель, японская модель и немецкая модель.

Основные признаки или элементы каждой модели это:

- ◇ ключевые участники акционерного общества или корпорации;
- ◇ структура владения акциями в конкретной модели;
- ◇ состав совета директоров (или советов – в немецкой модели);
- ◇ законодательные рамки;
- ◇ требования к раскрытию информации для корпораций, включенных в листинг;
- ◇ корпоративные действия, требующие одобрения акционеров;
- ◇ механизм взаимодействия между ключевыми участниками.

Таким образом, цель лекции – познакомить студентов с особенностями каждой модели, описать основные элементы и показать, как специфика страны повлияла на их развитие. При этом необходимо понимать, что нельзя просто взять одну из моделей и применять ее в другой стране. Процесс формирования определенной модели управления динамичный: структура корпоративного управления всегда отвечает условиям и особенностям конкретной страны.

Крупный бизнес выполняет не только микроэкономические, но и мезо-, а также макроэкономические функции, обеспечивая планомерность, т.е. сознательно поддерживаемую пропорциональность развития экономики. Во многих публикациях утверждается, что Россия переходит от плановой к рыночной экономике. Это глубочайшее заблуждение, следование которому заводит экономику в тупик. Инновационная и тем более постиндустриальная экономика по своей природе плановая, меняется лишь содержание и методы планирования. Государство разрабатывает прогнозы и целевые программы (национальные проекты), в финансировании которых оно участвует, а крупный бизнес, его альянсы и бизнес-ассоциации - инновационно-инвестиционные проекты, которые становятся основной формой стратегического планирования.

Российские реформы означают переход от мобилизационной к контрактной рыночной экономике, где планомерность достигается на основе добровольных соглашений хозяйственных субъектов, а не централизованных административных распоряжений

Для крупного бизнеса особую остроту приобретает агентская проблема: собственники, менеджеры, инвесторы, потребители, работники здесь разделены и имеют собственные, нередко противоречащие интересы. Российское государство в 90-х гг. оказалось неспособным их согласовать и подчинить интересам общества, напротив, оно само по существу было приватизировано крупным бизнесом. Сам этот бизнес (ИБГ Менатеп, Millhouse Capital, Базовый элемент, Альфа-групп, Ренова и др. зарегистрированы в оффшорных зонах на островах Карибского моря. Там же находятся их трейдинговые компании, которые получают продукцию из России по низким трансфертным, а реализуют - по рыночным ценам. По оценке Всемирного банка до 20% российского ВВП таким образом переводится со счетов предприятий на счета торговли, налоги с этой прибыли, а также с выплачиваемых в оффшорных зонах дивидендов не платятся. По сути дела российский крупный бизнес находится вне российской юрисдикции.

Корпорация - хозяйственный субъект, уставный капитал которого разделен на равные доли - акции, дающие право на доступ к информации и участие в прибылях и находящиеся в свободном обращении. Правила этого обращения устанавливаются законом и уставом корпорации. К корпорациям формально относятся 40 тыс. ОАО, чьи акции могут распространяться по открытой подписке среди неограниченного круга лиц, и 260 тыс. ЗАО - их акции обращаются в самом ЗАО и среди заранее установленного круга лиц, например, акции мясокомбината - среди поставщиков мяса. Акционеры ОАО и ЗАО как участники контрактных отношений освобождены от индивидуальной юридической и имущественной ответственности за результаты деятельности АО, она ограничена размерами вложенной ими в акции доли капитала.

Корпорация - главная организационно-правовая форма крупного бизнеса. Из примерно 60 млн. фирм, зарегистрированных в мире, лишь 10% - корпорации, однако они производят более половины мирового ВВП. Доля корпораций в российском ВВП еще выше, т.к. малый и средний бизнес развит недостаточно.

## **8.2.Зарубежные модели корпоративного управления.**

### **8.2.1 Японская модель корпоративного менеджмента**

Японская модель характеризуется высоким процентом банков и различных корпораций в составе акционеров; банковская система отличается прочными связями "банк корпорация"; законодательство, общественное мнение и промышленные структуры поддерживают "кейрецу", (т. е. группы корпораций, объединенных совместным владением заемными средствами и собственным капиталом).

Советы директоров таких групп состоят преимущественно из "внутренних" членов; процент независимых членов чрезвычайно низок (а в некоторых корпорациях они вообще не присутствуют), что связано с существующими сложностями голосования.

При безусловной важности акционерного финансирования в большинстве японских корпораций основными владельцами акций являются инсайдеры. Поэтому они играют важную роль в отдельных корпорациях и во всей системе. Интересы же внешних инвесторов практически не учитываются. Процент иностранных инвесторов в японских корпорациях минимален, хотя даже небольшое число акционеров из других стран могло бы сделать японскую систему более удобной для внешних акционеров.

Ключевые участники в японской модели.

Японская система корпоративного управления является многосторонней и базируется вокруг ключевого банка и финансово-промышленной сети или кейрецу.

Основной банк и кейрецу – это два разных, но дополняющих друг друга элемента японской модели. Практически все японские корпорации имеют тесные отношения со своим основным банком. Банк предоставляет своим корпоративным клиентам кредиты и услуги по выпуску облигаций, акций, ведению расчетных счетов и консалтинговые услуги. Основной банк, как правило, является главным держателем акций корпорации.

В США, например, антимонопольное законодательство препятствует одному банку играть такое количество различных ролей. Вышеуказанные функции, в основном, выполняются различными структурами:

коммерческими банками – кредиты, ссуды;

инвестиционными банками – выпуск акций;

специализированными консалтинговыми корпорациями – голосование по доверенности и другие услуги.

Многие японские корпорации имеют также крепкие финансовые связи с сетью связанных с ними корпораций. Такие сети характеризуются общим заемным и акционерным капиталом, торговлей товарами и услугами и неформальными деловыми контактами. Они называются "кейрецу".

Государственная экономическая политика также играет одну из ключевых ролей в управлении японскими акционерными обществами. С 30-х гг. XX в. японское правительство проводит активную экономическую политику, направленную на оказание помощи японским корпорациям. Эта политика подразумевает официальное и неофициальное представительство правительства в Совете корпорации, в случаях, когда она находится в затруднительном финансовом положении.

Ключевыми участниками японской модели являются: главный банк (основной внутренний акционер), связанная с корпорацией (аффилированная) корпорация или кейрецу (еще один основной внутренний акционер), правление и правительство. Следует обратить внимание на то, что взаимодействие между участниками направлено на установление деловых контактов, а не на установление баланса сил, как в англоамериканской модели.

В отличие от англо-американской модели, независимые акционеры практически не в состоянии повлиять на дела корпорации. В результате этого действительно независимых акционеров, т. е. директоров, представляющих независимых (внешних) инвесторов, мало.

В Японии рынок акций целиком находится в руках финансовых организаций и корпораций. Также как в Великобритании и США, в послевоенный период в Японии заметно увеличилось число институциональных акционеров. В 1990 г. финансовые организации (страховые компании и банки) владели примерно 43% японского фондового рынка, а корпорации (за исключением финансовых организаций) – 25%. Иностранные инвесторы – примерно 3%.

В японской модели, как и в немецкой, банки являются ключевыми акционерами и развивают прочные связи с корпорациями в силу того, что они оказывают множество различных услуг и их интересы перекрещиваются с интересами корпорации. В этом состоит основное отличие этих моделей от англо-американской, где такие отношения запрещены антитрестовским законодательством. Американские и английские корпорации получают финансовые и другие услуги из разных источников, включая хорошо разработанные рынки ценных бумаг.

Состав совета директоров в японской модели

Совет директоров японских корпораций практически полностью состоит из внутренних участников, т. е. исполнительных директоров, управляющих, руководителей крупных отделов корпорации, и Правления. Если объем прибыли корпорации уменьшается в течение продолжительного периода, основной банк и члены кейрецу могут снять директоров и назначить своих кандидатов. Другое, привычное для Японии явление – это назначение отставных чиновников различных министерств и ведомств в состав совета

директоров корпорации. Например, Министерство финансов может назначить своего отставного чиновника в совет директоров банка.

В японской модели состав совета директоров зависит от финансового состояния корпорации. Советы директоров японских корпораций, как правило, больше, чем в США, Великобритании или Германии. Средний японский совет состоит из 50 членов.

#### 4. Законодательная база японской модели

Правительственные министерства традиционно имеют огромное влияние на ход развития промышленной политики Японии. Эти министерства осуществляют также контроль за деятельностью корпораций. Однако, в последние годы ряд факторов начал замедлять развитие всеобъемлющей экономической политики.

Во-первых, в связи с растущей ролью японских корпораций внутри страны и за рубежом, в формировании политики стал участвовать целый ряд министерств во главе с Министерством финансов и Министерством международной торговли и промышленности.

Во-вторых, увеличивающаяся интернационализация японских корпораций сделала их менее зависимыми от внутреннего рынка и, следовательно, менее зависимыми от промышленной политики.

В-третьих, рост японского рынка капитала вел к их частичной либерализации и открытости, хотя и незначительной по мировым стандартам.

Несмотря на то, что эти и другие факторы несколько разобщили единую промышленную политику Японии, она по-прежнему является важным фактором японского законодательства, особенно в сравнении с англо-американской моделью.

### 8.2.2. Немецкая модель и ее характеристика

Немецкая модель управления акционерными обществами существенно отличается от англо-американской и японской моделей. Хотя некоторое сходство с японской моделью все-таки существует. Банки являются долгосрочными акционерами немецких корпораций и, подобно японской модели, представители банков выбираются в Советы директоров. Однако, в отличие от японской модели, где представители банков привлекаются в совет только в кризисных ситуациях, в немецких корпорациях представительство банков в совете постоянно. Три крупнейших универсальных немецких банка (т. е. банки, предоставляющие широкий диапазон услуг) играют основную роль; в некоторых областях страны государственные банки являются ключевыми акционерами.

Существуют три основные особенности немецкой модели, отличающие ее от других моделей. Две из них – это состав совет директоров и права акционеров.

Во-первых, немецкая модель предусматривает двухпалатный Совет, состоящий из Правления (исполнительного совета) (чиновники корпорации, т. е. внутренние члены) и наблюдательного совета (представители рабочих, служащих корпорации и акционеров). Эти две палаты абсолютно раздельны: никто не может одновременно членом Правления и наблюдательного совета.

Во-вторых, численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами.

В-третьих, в Германии и других странах, использующих немецкую модель, узаконены ограничения прав акционеров в части голосования, т. е. ограничивается число голосов, которое акционер имеет на собрании и которое может не совпадать с числом акций, которыми этот акционер владеет.

Большинство немецких корпораций предпочитает банковское финансирование акционерному, поэтому капитализация фондового рынка невелика по сравнению с мощью немецкой экономики. Процент индивидуальных акционеров в Германии низок, что отражает общий консерватизм инвестиционной политики страны. Поэтому

неудивительно, что структура управления акционерным обществом сдвинута в сторону контактов между ключевыми участниками, а именно, банками и корпорациями. Система в какой-то степени является противоречивой в отношении к мелким акционерам: с одной стороны, она позволяет им вносить предложения, с другой, позволяет корпорациям налагать ограничения на права голоса.

Процент иностранных инвесторов достаточно велик: в 2010 г. он составил 19%. Этот фактор постепенно начинает оказывать влияние на немецкую модель, т. к. иностранные инвесторы из стран Европейского Сообщества и других стран начинают защищать свои интересы. Распространение рынка капитала заставляет немецкие корпорации пересматривать свою политику. Когда корпорация Daimler-Benz AG решила зарегистрировать свои акции на Нью-йоркской фондовой бирже в 1993 г., она была вынуждена принять существующие общие стандарты финансовой отчетности США. Эти стандарты обеспечивают большую открытость по сравнению с немецкими. Так, Daimler-Benz AG вынуждена была отчитываться о крупных убытках, которые можно было бы скрыть, применяя немецкие принципы бухгалтерского учета.

Ключевые участники немецкой модели

Немецкие банки и в меньшей степени немецкие корпорации являются ключевыми участниками в немецкой модели управления. Как и в японской модели, описанной ранее, банк играет несколько ролей: он выступает акционером и кредитором, эмитентом ценных бумаг и долговых обязательств, депозитарием и голосующим агентом на ежегодных общих собраниях акционеров. В 1990 г. три крупнейших немецких банка ("Deutsche Bank", "Dresdener Bank" и "Commerzbank") входили в наблюдательные советы 85 из 100 крупнейших немецких корпораций.

В Германии корпорации также являются акционерами и могут иметь долгосрочные вложения в других неаффилированных корпорациях, т. е. корпорациях, не принадлежащих к определенной группе связанных (коммерчески или промышленно) между собой корпораций. Подобный тип похож на японскую модель, но в корне отличается от англо-американской, где ни банки, ни корпорации не могут быть ключевыми институциональными инвесторами.

Включение представителей рабочих (служащих) в состав наблюдательного совета является дополнительным отличием немецкой модели от японской и англо-американской.

### **8.2.3. Англо-американская модель<sup>1</sup>**

Англо-американская модель характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых т. е. не связанных с корпорацией акционеров (они называются "внешние" акционеры или "аутсайдеры"), а также четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров и сравнительно простым механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами, и между акционерами как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними.

Акционирование – это обычный способ накопления капитала корпорациями Великобритании и США. Поэтому неудивительно, что в США образовался крупнейший в мире рынок капитала, а Лондонская биржа – третья в мире по капитализации рынка после Нью-Йорка и Токио. Более того, существует причинно-следственная связь между преобладанием акционерного финансирования, размерами рынка капитала и развитостью системы корпоративного управления. США являются крупнейшим рынком капитала и одновременно местом наиболее развитой системы голосования по доверенности и небывалой активности независимых (институциональных) инвесторов. Последние также играют важную роль на рынке капитала и в корпоративном управлении Великобритании.

---

<sup>1</sup> Англо-американская модель применяется в корпорациях Великобритании, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других странах.

### **Ключевые участники англо-американской модели**

Участниками англо-американской модели являются управляющие, директора, акционеры (в основном, институциональные инвесторы), правительственные структуры, биржи, саморегулируемые организации, консалтинговые фирмы, предоставляющие консультационные услуги корпорациям и / или акционерам по вопросам корпоративного управления и голосования по доверенности.

Три основных участника – это менеджеры, директора и акционеры. Механизм их взаимодействия между собой представляет так называемый "треугольник корпоративного управления" (рис. 6).

Англо-американская модель, развивавшаяся в условиях свободного рынка, предполагает разделение владения и контроля в наиболее крупных корпорациях. Это юридическое разделение очень важно с деловой и социальной точек зрения, т. к. инвесторы, вкладывая свои средства и владея предприятием, не несут юридической ответственности за действия корпорации. Они передают функции по управлению менеджерам и платят им за выполнение этих функций как своим агентам по ведению дел. Плата за разделение владения и контроля и называется "агентскими услугами".

Интересы акционеров и менеджеров не всегда совпадают. Корпоративное законодательство, действующее в странах, которые применяют англо-американскую модель управления, решает это противоречие разными способами. Самый важный из них – это избрание акционерами Совета директоров, который становится их доверенным лицом и начинает выполнять фидуциарные обязательства, т. е. действовать в пользу акционеров при осуществлении функций контроля за управлением.

### **Структура владения акциями в англо-американской модели**

За послевоенный период в Великобритании и США наметился сдвиг в сторону увеличения числа институциональных акционеров по сравнению с индивидуальными инвесторами.

### **Состав совета директоров в англо-американской модели**

В советы директоров большинства корпораций Великобритании и США входят как "внутренние" члены ("инсайдеры"), так и "аутсайдеры". "Инсайдер" ("внутренний член") – лицо, либо работающее в корпорации (менеджер, исполнитель или работник), либо тесно связанное с управлением корпорацией. "Аутсайдер" – это лицо, напрямую не связанное с корпорацией или с ее управлением.

Синонимом слова "инсайдер" может быть "исполнительный директор", а синонимом слова "аутсайдер" является выражением "неисполнительный директор" или "независимый директор".

Традиционно, председателем Совета директоров и главным (генеральным) исполнительным директором являлось одно и то же лицо. Часто это приводило к различным злоупотреблениям, в частности к концентрации власти в руках одного человека (например, совет директоров контролируется одним человеком, являющимся одновременно председателем и главным исполнительным директором); или концентрации власти в руках небольшой группы лиц (например, совет директоров состоит только из "инсайдеров"); Правление и / или Совет директоров пытаются удерживать власть в течение длительного периода времени, игнорируя интересы других акционеров ("укоренение"); а также к грубому нарушению интересов акционеров.

### **Законодательная база в англо-американской модели**

В Великобритании и США взаимоотношения между управляющими, директорами и акционерами определяются сводом законов и правил.

В США федеральное агентство, Комиссия по ценным бумагам и биржам, регулирует деятельность рынка ценных бумаг, устанавливает требования к раскрытию информации, а также регулирует отношения "корпорация ↔ акционеры" и "акционеры ↔ акционеры". Законы, регулирующие деятельность пенсионных фондов, также оказывают влияние на корпоративное управление. В 1988 г. Министерство труда США, ответственное за

деятельность частных пенсионных фондов, постановило, что эти фонды имеют фидуциарные обязательства, т. е. выступают "поверенными" своих акционеров в делах корпорации. Это постановление оказало сильное влияние на деятельность частных пенсионных фондов и других институциональных инвесторов: они стали интересоваться всеми вопросами корпоративного управления, правами акционеров и голосованием на ежегодных общих собраниях акционеров.

Следует заметить, что в США корпорации регистрируются и учреждаются в определенном штате, и законы этого штата составляют основу законодательной базы по правам и обязанностям корпорации.

#### **Вопросы для самопроверки**

- 1) Какими факторами определяется процесс формирования определенной модели управления?
- 2) Назовите характерные черты японской модели корпоративного менеджмента.
- 3) Определите три основные особенности немецкой модели корпоративного менеджмента.
- 4) Какие законы составляют основу законодательной базы по правам и обязанностям корпорации в англо-американской модели?

#### ***а) основная литература***

1. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4
2. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
3. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9916-1486-3
4. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

#### ***б) дополнительная литература***

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. - 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. - 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

## Лекция 9. Виды рисков в управлении корпорацией.

### 9.1. Видовое разнообразие рисков в процессе деятельности корпораций.

С риском корпорации сталкиваются всегда при решении как текущих, так и долгосрочных задач. Сложность классификации рисков заключается в их многообразии. Существуют определенные виды рисков, действию которых подвержены все без исключения предпринимательские организации, но наряду с общими есть, специфические виды риска, характерные для определенных видов деятельности: так, банковские риски отличаются от рисков в страховой деятельности, а последние в свою очередь от рисков в производственном предпринимательстве.

Видовое разнообразие рисков очень велико - от пожаров и стихийных бедствий до межнациональных конфликтов, изменений в законодательстве, регулирующем деятельность корпораций и инфляционных колебаний.

Кроме этого, экономическое и политическое развитие современного мира порождает новые виды риска, которые довольно трудно определить, оценить количественно. Транснационализация бизнеса сопровождается созданием сложных финансовых и производственных взаимосвязей. Возникает «эффект домино», который в случае краха одной компании влечет за собой ряд банкротств компаний, связанных с компанией-банкротом. Усиление компьютеризации и автоматизации производственно-хозяйственной деятельности корпораций приводит к возможности потерь в результате сбоя компьютерной системы, сбоя вычислительной техники. Особое значение в последние годы приобрели риски, связанные с политическими факторами, так как они несут с собой крупные потери для корпораций.

В экономической литературе, посвященной проблемам предпринимательства, нет стройной системы классификации корпоративных рисков. Существует множество подходов к классификации риска. Определенный интерес представляет классификация предпринимательского риска И. Шумпетером, который выделяет два вида риска;

- риск, связанный с возможным техническим провалом производства, сюда же относится также опасность потери благ, порожденная стихийными бедствиями;
- риск, сопряженный с отсутствием коммерческого успеха.

Ю. Осипов различает три вида риска: инфляционный, финансовый и операционный. В свою очередь С. Валдайцев разделяет все риски на две группы: коммерческие и технические. Существуют и другие подходы к классификации предпринимательских рисков, но они, как правило, повторяют рассмотренные выше. Однако все перечисленные виды риска недостаточно полно отражают его разнообразие, поэтому необходимо в первую очередь выделить типы рисков, сгруппировав их по определенным признакам.

С риском корпорация сталкивается на разных, этапах своей деятельности, и, естественно, причин возникновения конкретной рискованной ситуации может быть очень много. Обычно под причиной возникновения подразумевается какое-то условие, вызывающее неопределенность исхода ситуации. Для риска такими источниками являются: непосредственно хозяйственная деятельность, деятельность самого предпринимателя, недостаток информации о состоянии внешней среды, оказывающей влияние на результат предпринимательской деятельности. Исходя из этого следует различать:

- риск, связанный с хозяйственной деятельностью;
- риск, связанный с личностью главы корпорации;
- риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.

В связи с тем, что вероятность возникновения последнего риска обратно пропорциональна тому, насколько корпорация информирована о состоянии внешней среды по отношению к своей фирме, он наиболее важен в современных условиях хозяйствования. Недостаточность информации о партнерах (покупателях или поставщиках), особенно их деловом имидже и финансовом состоянии, грозит корпорации возникновением риска.

Недостаток информации о налогообложении в России или в стране зарубежного партнера — это источник потерь в результате взыскания штрафных санкций с предпринимательской фирмы со стороны государственных органов. Недостаток информации о конкурентах также может стать источником потерь для корпорации.

Риск, связанный с личностью предпринимателя, определяется тем, что все предприниматели обладают различными знаниями в области предпринимательства, различными навыками и опытом ведения предпринимательской деятельности, различными требованиями к уровню рискованности отдельных сделок.

По сфере возникновения риски можно подразделить на внешние и внутренние. (Источником возникновения внешних рисков является внешняя среда по отношению к корпорации). Менеджер не может оказывать на них влияние, он может только предвидеть и учитывать их в своей деятельности.

Таким образом, к внешним относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предпринимателя. Речь идет о непредвиденных изменениях законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность; неустойчивости политического режима в стране деятельности и других ситуациях, а соответственно и о потерях предпринимателей, возникающих в результате начавшейся войны, национализации, забастовок, введения эмбарго.

Источником внутренних рисков является сама предпринимательская фирма. Эти риски возникают в случае неэффективного менеджмента, ошибочной маркетинговой политики, а также в результате внутрифирменных злоупотреблений.

Основными среди внутренних рисков являются кадровые риски, связанные с профессиональным уровнем и чертами характера сотрудников предпринимательской фирмы.

В современных условиях хозяйствования выделяют два типа риска по уровню принятия решений: макроэкономический (глобальный) риск и риск на уровне отдельных фирм (локальный). До середины 80-х годов в России основная доля риска приходилась на глобальный уровень — уровень государства. С появлением самостоятельности хозяйствующих субъектов ситуация изменилась, теперь основную часть риска несут предпринимательские организации. Самостоятельно определяя свои капиталовложения и направления инновационной деятельности, самостоятельно заключая договора с потребителями и поставщиками, они полностью принимают на себя связанный с этими решениями предпринимательский риск.

С точки зрения длительности во времени предпринимательские риски можно разделить на кратковременные и постоянные. К группе кратковременных относятся те риски, которые угрожают предпринимателю в течение конечного известного отрезка времени, например, транспортный риск, когда убытки могут возникнуть во время перевозки груза, или риск неплатежа по конкретной сделке.

К постоянным рискам относятся те, которые непрерывно угрожают предпринимательской деятельности в данном географическом районе или в определенной отрасли экономики, например, риск неплатежа в стране с несовершенной правовой системой или риск разрушений зданий в районе с повышенной сейсмической опасностью.

Поскольку основная задача предпринимателя — рисковать расчетливо, не переходя ту грань, за которой возможно банкротство фирмы, следует выделять допустимый, критический и катастрофический риски. Допустимый риск — это угроза "полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. В данном случае потери возможны, но их размер меньше ожидаемой предпринимательской прибыли; таким образом; данный вид предпринимательской деятельности или конкретная сделка, несмотря на вероятность риска, сохраняют свою экономическую целесообразность.

Следующая степень риска, более опасная в сравнении с допустимым, — это критический риск. Этот риск связан с опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки. При этом критический риск первой степени связан с угрозой получения нулевого дохода, но при

возмещении произведенных предпринимателем материальных затрат. Критический риск второй степени связан с возможностью потерь в размере полных издержек в результате осуществления данной предпринимательской деятельности, то есть вероятны потери намеченной выручки и предпринимателю приходится возмещать затраты за свой счет. Под катастрофическим понимается риск, который характеризуется опасностью, угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предпринимателя. Катастрофический риск, как правило, приводит к банкротству предпринимательской фирмы, так как в данном случае возможна потеря не только всех вложенных предпринимателем в определенный вид деятельности или в конкретную сделку средств, но и его имущества. Это характерно для ситуации, когда предпринимательская фирма получала внешние займы под ожидаемую прибыль; при возникновении катастрофического риска предпринимателю приходится возвращать кредиты из личных средств.

По степени правомерности предпринимательского риска могут быть выделены; оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный) риски. Возможно, это наиболее важный для предпринимательского риска элемент классификации, имеющий наибольшее практическое значение. Для разграничения оправданного и неоправданного предпринимательского риска необходимо учесть в первую очередь то обстоятельство, что граница между ними в разных видах, предпринимательской деятельности, в разных секторах экономики различна. Так, в области научно-технического прогресса допустимая вероятность получения отрицательного результата на стадии фундаментальных исследований составляет 5 - 10%, прикладных научных разработок — 80—90%, проектно-конструкторских разработок — 90 - 95%. Очевидно, что данная область деятельности характеризуется высоким уровнем риска, вместе с тем существуют отдельные отрасли, например, атомная энергетика, где возможность риска вообще не допускается.

## **9.2. Страхование рисков**

Все предпринимательские риски можно также разделить на две большие группы в соответствии с возможностью страхования: страхуемые и не страхуемые. Предприниматель может частично переложить риск на другие субъекты экономики, в частности обезопасить себя, осуществив определенные затраты в виде страховых взносов. Таким образом, некоторые виды риска, такие, как: риск гибели имущества, риск возникновения пожара, аварий и др., предприниматель может застраховать.

Риск страховой — вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование. В зависимости от источника опасности страховые риски подразделяются на две группы:

- риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (погодные условия, землетрясения, наводнения и др.);

- риски, связанные с целенаправленными действиями человека.

К рискам, которые целесообразно страховать, относятся:

- вероятные потери в результате пожаров и других стихийных бедствий;

- вероятные потери в результате автомобильных аварий;

- вероятные потери в результате порчи или уничтожения продукции при транспортировке;

- вероятные потери в результате ошибок сотрудников фирмы;

- вероятные потери в результате передачи сотрудниками фирмы

коммерческой информации конкурентам;

- вероятные потери в результате невыполнения обязательств субподрядчиками;

- вероятные потери в результате приостановки деловой активности фирмы;

вероятные потери в результате возможной смерти или заболевания руководителя или ведущего сотрудника фирмы;

- вероятные потери в результате возможного заболевания, смерти или несчастного случая с сотрудником фирмы.

Однако существует еще одна группа рисков, которые не берутся страховать страховые компании, но при этом именно взятие на себя не страхуемого риска является потенциальным источником прибыли предпринимателя. Но если потери в результате страхового риска покрываются за счет выплат страховых компании, то потери в результате не страхуемого риска возмещаются из собственных средств предпринимательской фирмы. Основными внутренними источниками покрытия риска являются: собственный капитал фирмы, а также специально созданные резервные фонды. Кроме внутренних, есть еще и внешние источники покрытия вероятных потерь/например, за дочерние банки отвечает материнский банк.

Следует выделить еще две большие группы рисков; статистические (простые) и динамические (спекулятивные). Особенность статистических рисков заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. При этом потери для предпринимательской фирмы, как правило, означают! и потери для общества в целом,

В соответствии с причиной потерь статистические риски могут далее подразделяться на следующие группы:

- вероятные потери в результате негативного действия на активы фирмы стихийных бедствий (огня, воды, землетрясений, ураганов и т. п.);
- вероятные потери в результате преступных действий;
- вероятные потери вследствие принятия неблагоприятного законодательства для предпринимательской фирмы (потери связаны с прямым изъятием собственности либо с невозможностью взыскать возмещение с виновника из-за несовершенства законодательства);
- вероятные потери в результате угрозы собственности третьих лиц, что приводит к вынужденному прекращению деятельности основного поставщика или потребителя;
- потери вследствие смерти или недееспособности ключевых работников фирмы либо основного собственника предпринимательской фирмы (что связано с трудностью подбора квалифицированных кадров, а также с проблемами передачи прав собственности).

В отличие от статистического риска динамический риск несет в себе либо потери, либо прибыль для корпорации. Поэтому их можно назвать «спекулятивными». Кроме того, динамические риски, ведущие к убыткам для от дельной фирмы, могут одновременно принести выигрыш для общества в целом. Поэтому динамические риски являются трудными для управления.

### 9.3. Классификация рисков.

В процессе деятельности корпорации необходимо рассмотреть следующие виды рисков:

- политический риск;
- производственный риск;
- коммерческий риск;
- финансовый риск;
- технический риск;
- отраслевой риск;
- инновационный риск.

**Политический риск** — это возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли, являющихся следствием государственной политики. Таким образом, политический риск связан с возможными изменениями в курсе правительства, переменами в приоритетных направлениях его деятельности. Учет данного вида риска особенно важен в

странах с не устоявшимся законодательством, отсутствием традиций и культуры предпринимательства.

Политический риск с неизбежностью присущ деятельности корпораций, от него нельзя уйти, можно лишь верно оценить и учесть.

Следует отметить, что попытки учитывать политический риск, вызываемый действиями отдельных государственных деятелей или правительств, предпринимались еще в XIX в. Так, известный банкир Ротшильд так организовал систему информации о политических событиях, что получал сообщения о них на несколько дней раньше, чем правительство.

Понятие «политический риск» появилось в лексиконе американских корпораций в 1959 г. после прихода к власти на Кубе Ф. Кастро. Одна из первых работ по этой проблеме — книга Ф. Руга «Бизнес США за рубежом и политический риск», где был проанализирован политический риск, которому подвергается деятельность американских компаний в других странах.

О важности учета влияния политического риска на результаты деятельности предпринимательской фирмы говорит то, что для анализа и оценки политического риска создана мировая сеть специализированных аналитических центров как коммерческого, так и некоммерческого характера. В развитых странах насчитывается свыше 500 подобных центров, основная часть которых находится в США. Наиболее известными некоммерческими центрами, изучающими политический риск в основном в теоретическом плане, являются Центр стратегических и международных исследований в Джорджтаун с ком университете, Исследовательский центр международных изменений при Колумбийском университете (Нью-Йорк).

Политические риски можно подразделить на четыре группы:

- риск национализации и экспроприации без адекватной компенсации;
- риск трансферта, связанный с возможными ограничениями на конвертирование местной валюты;
- риск разрыва контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания-контрагент;
- риск военных действий и гражданских беспорядков.

Риск национализации на практике толкуется предпринимателями очень широко — от экспроприации до принудительного выкупа властями имущества компании или просто ограничения доступа инвесторов к управлению активами. При определении риска национализации сложность состоит в том, что в любой стране власти никогда не рекламируют возможность экспроприации или национализации. Как следствие, ни в одном документе юридически точно не определяется, чем, например, отличается национализация от конфискации.

Риск трансферта связан с переводами местной валюты в иностранную. Примером может служить ситуация, когда предприятие работает рентабельно, *получая* прибыль в национальной валюте, но не в состоянии перевести ее в валюту инвестора, чтобы рассчитаться за кредит. Причин может быть множество — например, принудительно длинная очередь на конвертацию.

Риск разрыва контракта предусматривает ситуации, когда не помогают ни предусмотренные в договоре штрафные санкции, ни арбитраж: контракт разрывается по не зависящим от партнера причинам, например, в связи с изменением национального законодательства.

Последний из группы политических рисков — это риск военных действий и гражданских беспорядков, в результате которых предпринимательские фирмы могут понести большие потери и даже обанкротиться,

Политический риск условно можно также подразделить на страновой, региональный, международный. Под страновым политическим риском следует понимать нестабильность внутриполитической обстановки страны, оказывающей влияние на

результаты деятельности предпринимательских фирм, в связи с чем возрастает риск ухудшения финансового состояния фирм, вплоть до их банкротства. Особенно это сказывается на предприятиях различных форм малого бизнеса, поскольку напряженность политической ситуации в стране приводит к нарушению хозяйственных связей, что наиболее ощутимо отражается на деятельности небольших предприятий, ставит их на грань банкротства вследствие необеспеченности сырьем, материалами, оборудованием.

Под региональным политическим риском следует понимать нестабильность политической обстановки в определенном регионе, которая влияет на результаты деятельности предпринимательских фирм; в частности, это может быть вероятность потерь из-за военных действий в данном регионе, а также вмешательства в предпринимательскую деятельность региональных органов управления.

Учет международного политического риска важен для предпринимательской деятельности как для фирм, имеющих выход на международный рынок, так и для фирм, имеющих зарубежных партнеров.

Поскольку на политические риски предприниматель не может оказывать непосредственного влияния, так как их возникновение не зависит от результатов его деятельности, политический риск следует относить к группе внешних рисков.

**Технический риск.** Эффективная предпринимательская деятельность, как правило, сопряжена с освоением новой техники и технологии, поиском резервов, повышением интенсивности производства. Однако внедрение новой техники и технологии ведет к опасности техногенных катастроф, причиняющих значительный ущерб природе, людям, производству. В данном случае речь идет о техническом риске.

Технический риск определяется степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий (регулярной профилактики оборудования, мер безопасности), возможностью проведения ремонта оборудования собственными силами предпринимательской фирмы.

К техническим рискам относятся:

- вероятность потерь вследствие отрицательных результатов научно-исследовательских работ;
- вероятность потерь в результате не достижения запланированных технических параметров в ходе конструкторских и технологических разработок;
- вероятность потерь в результате низких технологических возможностей производства, что не позволяет освоить результаты новых разработок;
- вероятность потерь в результате возникновения при использовании новых технологий и продуктов побочных или отсроченных во времени проявления проблем;
- вероятность потерь в результате сбоев и поломки оборудования и

т. д.

Следует отметить, что технический риск относится к группе внутренних рисков, поскольку предприниматель может оказывать на данные риски непосредственное влияние и возникновение их, как правило, зависит от деятельности самого предпринимателя.

**Производственный риск.** Производственный риск связан с производством продукции, товаров и услуг, с осуществлением любых видов производственной деятельности, в процессе которой предприниматели сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, использования новых методов производства. К основным причинам производственного риска относятся:

- снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего

времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;

- снижение цен, по которым планировалось реализовывать продукцию или услугу, в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;
- увеличение расхода материальных затрат в результате перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, а так же за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов;
- рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо за счет выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам;
- увеличение налоговых платежей и других отчислений в результате изменения ставки налогов в неблагоприятную для предпринимательской фирмы сторону и их отчислений в процессе деятельности;
- низкая дисциплина доставок, перебои с топливом и электроэнергией;
- физический и моральный износ оборудования отечественных предприятий.

**Коммерческий риск.** Коммерческий риск — это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем. Основные причины коммерческого риска:

- снижение объемов реализации в результате падения спроса или потребности на товар, реализуемый предпринимательской фирмой, вытеснение его конкурирующими товарами, введение ограничений на продажу;
- повышение закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта;
- непредвиденное снижение объемов закупок в сравнении с намеченными, что уменьшает масштаб всей операции и увеличивает расходы на единицу объема реализуемого товара (за счет условно постоянных расходов),
- потери товара,
- потери качества товара в процессе обращения (транспортировки, хранения), что приводит к снижению его цены;
- повышение издержек обращения в сравнении с намеченными в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что приводит к снижению прибыли предпринимательской фирмы.

Коммерческий риск включает в себя:

- риск, связанный с реализацией товара (услуг) на рынке;
- риск, связанный с транспортировкой товара (транспортный);
- риск, связанный с приемкой товара (услуг) покупателем;
- риск, связанный с платежеспособностью покупателя;
- риск форс-мажорных обстоятельств.

Отдельно следует выделить транспортный риск, его классификация впервые была приведена Международной торговой палатой в Париже в 1919 г, и унифицирована в 1936 г. В настоящее время различные транспортные риски классифицируются по степени и по ответственности в четырех группах: E, F, C, D. Группа E включает одну ситуацию — когда поставщик (продавец) держит товар на своих собственных складах (ExWorks). Риск принимает на себя поставщик до момента принятия товара покупателем. Риск транспортировки от помещения продавца до конечного пункта уже принимается покупателем.

Группа F содержит три конкретные ситуации передачи ответственности и соответственно рисков:

- FCA означает, что риск и ответственность продавца переносятся на покупателя в момент передачи товара в условленном месте;
- FAS означает, что ответственность и риск за товар переходят от поставщика к покупателю в определенном договором порту;
- FOB означает, что продавец снимает с себя ответственность после выгрузки товара с борта судна.

Группа С включает ситуации, когда экспортер, продавец заключают с покупателем договор на транспортировку, но не принимают на себя никакого риска. Это следующие конкретные ситуации:

- CFK означает, что продавец оплачивает стоимость транспортировки до порта прибытия, но риск и ответственность за сохранность товара и дополнительные затраты берет на себя покупатель;
- GIF означает, что кроме обязанностей, как в случае CFR, продавец обеспечивает и оплачивает страховку рисков во время транспортировки;
- CPT означает, что продавец и покупатель делят между собой риски и ответственность. В определенный момент (обычно какой-то промежуточный пункт транспортировки) риски полностью переходят от продавца к покупателю;
- CIP означает, что риски переходят от продавца к покупателю в определенном промежуточном пункте транспортировки, но, кроме этого, продавец обеспечивает и платит стоимость страховки товара.

Последняя группа терминов D означает, что все транспортные риски ложатся на продавца. К этой группе относятся следующие конкретные ситуации:

- DAF означает, что продавец принимает на себя риски до определенной государственной границы. Далее риски принимает на себя покупатель;
- DES означает, что передача рисков продавцом покупателю происходит на борту судна;
- DEQ означает, что передача рисков происходит в момент прибытия товара в порт загрузки;
- DDU означает, что продавец принимает на себя транспортные риски до определенного договором места (чаще всего это склад) на территории покупателя;
- DDP означает, что продавец ответствен за транспортные риски до определенного места на территории покупателя, но покупатель оплачивает их.

Следует отметить тот факт, что в отечественной экономической литературе часто коммерческий риск отождествляется с предпринимательским риском, однако коммерческий риск — это один из видов риска предпринимательского.

**Финансовый риск.** Под финансовым понимается риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо валюта, либо ценные бумаги, либо денежные средства.

К финансовому риску относятся:

- валютный риск;
- кредитный риск;
- инвестиционный риск.

Поскольку в последнее время для отечественных предпринимателей все большую актуальность приобретает учет валютного риска, рассмотрим данный вид экономического риска более подробно.

Валютный риск — это вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему. Валютный курс, устанавливаемый с учетом покупательной способности валют, весьма подвижен.

Среди основных факторов, влияющих на курс валют, нужно выделить состояние платежного баланса, уровень инфляции, межотраслевую миграцию краткосрочных

капиталов. В целом на движение валютных курсов оказывает воздействие соотношение спроса и предложения каждой валюты. Помимо экономических, на валютный курс влияют политические факторы.

В свою очередь валютный курс оказывает серьезное воздействие на внешнеэкономическую деятельность страны, являясь одной из предпосылок эквивалентности международного обмена. Того или иного его уровень в значительной мере влияет на экспортную конкурентоспособность страны на мировых рынках. Заниженный валютный курс позволяет получить дополнительные выгоды при экспорте и способствует притоку иностранного капитала, одновременно дестимулируя импорт. Противоположная экономическая ситуация возникает при завышенном курсе валюты (снижается эффективность экспорта и растет эффективность импорта).

Значительные непредвиденные колебания, отрыв валютного курса от соотношений покупательной способности усиливают напряженность в валютно-финансовой сфере, нарушают нормальный международный обмен.

Валютный риск включает в себя три разновидности:

- экономический риск;
- риск перевода;
- риск сделок.

Экономический риск для корпорации состоит в том, что стоимость ее активов и пассивов может меняться в большую или меньшую сторону (в национальной валюте) из-за будущих изменений валютного курса. Это также относится к инвесторам, зарубежные инвестиции которых — акции или долговые обязательства — приносят доход в иностранной валюте.

Риск перевода имеет бухгалтерскую природу и связан с различиями в учете активов и пассивов фирмы в иностранной валюте. В том случае, если происходит падение курса иностранной валюты, в которой выражены активы фирмы, стоимость этих активов уменьшается.

Следует иметь в виду, что риск перевода представляет собой бухгалтерский эффект, но мало или совсем не отражает экономический риск сделки. Более важным с экономической точки зрения является риск сделки, который рассматривает влияние изменения валютного курса на будущий поток платежей, а следовательно, на будущую прибыльность предпринимательской фирмы в целом.

Риск сделок — это вероятность наличных валютных убытков по конкретным операциям в иностранной валюте. Риск сделок возникает из-за неопределенности стоимости в национальной валюте инвалютной сделки в будущем. Данный вид риска существует как при заключении торговых контрактов, так и при получении или предоставлении кредитов и состоит в возможности изменения величины поступления или платежей при пересчете в национальной валюте.

Кроме этого, следует различать валютный риск для импортера и риск для экспортера. Риск для экспортера — это падение курса иностранной валюты с момента получения или подтверждения заказа до получения платежа и во время переговоров. Риск для импортера — это повышение курса валюты в отрезок времени между датой подтверждения заказа и днем платежа.

Таким образом, при заключении контрактов необходимо учитывать возможные изменения валютных курсов. Одним из важнейших видов рисков деятельности предпринимательской фирмы в условиях рыночной экономики является кредитный риск. Кредитный риск связан с возможностью невыполнения предпринимательской фирмой своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности фирмы внешнего займа. Следовательно, кредитный риск возникает в процессе делового общения предприятия с его кредиторами; банком и другими финансовыми учреждениями; контрагентами: поставщиками и посредниками; а также с акционерами.

Разнообразие видов кредитных операций предопределяет особенности и причины возникновения кредитного риска; недобросовестность заемщика, получившего кредит, ухудшение конкурентного положения конкретной предпринимательской фирмы, получившей коммерческий или банковский кредит; неблагоприятная экономическая конъюнктура; некомпетентность руководства предпринимательской фирмы и т. д.

Зарубежные экономисты выделяют имущественный, моральный и деловой кредитные риски. Деловой риск, как правило, связывается со способностями предпринимателя производить прибыль за определенный период времени. Под моральным риском подразумевается та часть риска, которая имеет отношение к займу денег и зависит от моральных качеств заемщика. Имущественный риск определяется тем, достаточно ли собственных активов заемщика для покрытия объема кредита.

Таблица ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ИНВЕСТИЦИОННОГО РИСКА

| <b>Вид риска</b>               | <b>Определение</b>  | <i>Уровень риска в России*</i> |
|--------------------------------|---|--------------------------------|
| Капитальный                    | Общий риск на все инвестиционные вложения, риск того, что инвестор не сможет высвободить инвестированные средства, не понеся потери.  | 7 - 10                         |
| Селективный                    | Риск неправильного выбора объекта для инвестирования в сравнении с другими вариантами.  | 5 - 6                          |
| Процентный                     | Риск потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменениями процентных ставок на рынке   | 9 - 10                         |
| Страновой                      | Риск потерь в связи с вложением денежных средств в предприятия, находящиеся под юрисдикцией страны с неустойчивым социальным и экономическим положением.                        | 9 – 10                         |
| Операционный                   | Риск потерь, возникающих в связи с неполадками в работе компьютерных систем по обработке информации, связанной с инвестированием средств.                                       | 5 – 10                         |
| Временной                      | Риск инвестирования средств в неподходящее время, что неизбежно влечет за собой потери.   | 6 – 8                          |
| Риск законодательных изменений | Потери от непредвиденного законодательного регулирования.   | 6 – 10                         |
| Риск ликвидности               | Риск, связанный с возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за изменения оценки ее качества.  | 8 – 10                         |
| Инфляционный                   | Риск того, что при высоком уровне инфляции доходы получаемые от инвестированных средств, обесцениваются (сточки зрения реальной покупательной способности) быстрее, чем растут. | 7 – 10                         |

\* Экспертная оценка по 10 -бальной шкале, повышение риска от 1 до 10.

Следующий вид финансового риска — инвестиционный риск. Данный вид риска связан со спецификой вложения предпринимательской фирмой денежных средств в различные проекты. В отечественной экономической литературе часто под инвестиционными подразумеваются риски, связанные с вложением средств в ценные бумаги. Однако это понятие много шире и включает в себя все возможные риски, возникающие при инвестировании денежных средств. Основные риски, относящиеся к группе инвестиционных, перечислены в табл.

Из данных, приведенных в таблице, видно, что уровень инвестиционного риска в России достаточно высок и составляет в среднем 7 — 10 баллов; для сравнения: в США данный уровень составляет в среднем 1 — 3,7 балла.

Отраслевой риск. Отраслевой риск — это вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли и степени этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями. При анализе отраслевого риска необходимо учитывать следующие факторы:

- > деятельность фирм данной отрасли, а также смежных отраслей за определенный (выбранный) период времени;
- > насколько деятельность фирм данной отрасли устойчива до сравнению с экономикой страны в целом,
- > каковы результаты деятельности различных предпринимательских фирм внутри одной и той же отрасли, имеется ли значительное расхождение в результатах.

С работой предприятий отрасли, а следовательно, и с уровнем отраслевого риска непосредственно связаны стадия промышленного жизненного цикла отрасли и внутриотраслевая среда конкуренции. При этом уровень внутриотраслевой конкуренции является источником информации об устойчивости предпринимательских фирм в данной отрасли по отношению к фирмам других отраслей и, как правило, служит оценкой отраслевого риска. Об уровне внутриотраслевой конкуренции можно судить по следующей информации:

- > степень ценовой и неценовой конкуренции;
- > легкость или сложность вхождения организации в отрасль;
- > наличие или недостаток близких и конкурентоспособных по цене заменителей;
- > рыночная способность покупателей;
- > рыночная способность поставщиков;
- > политическое и социальное окружение.

Однако перечисленные условия, в которых функционирует отрасль, подвержены неожиданным, иногда резким изменениям. Поэтому предпринимательским фирмам необходимо постоянно учитывать отраслевой риск при любых видах деятельности.

**Инновационный риск.** Инновационный риск особенно важен в современной предпринимательской деятельности, которая находится на этапе увеличения капиталов, используемых как для производства существующих товаров и услуг, так и для создания новых, ранее не производимых.

Инновационный риск — это вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке. Инновационный риск возникает в следующих ситуациях:

- > при внедрении более дешевого метода производства товара или услуги по сравнению с уже используемыми. Подобные инвестиции будут приносить предпринимательской фирме временную сверхприбыль до тех пор, пока она является единственным обладателем данной технологии. В данной ситуации фирма сталкивается лишь с одним видом риска — возможной неправильной оценкой спроса на производимый товар;

- > при создании нового товара или услуги на старом оборудовании. В этом случае к риску неправильной оценки спроса на новый товар или услугу добавляется риск несоответствия качества товара или услуги в связи с использованием старого оборудования;
- > при производстве нового товара или услуги при помощи новой техники и технологии. В данной ситуации инновационный риск включает в себя: риск того, что новый товар или услуга может не найти покупателя; риск несоответствия нового оборудования и технологии необходимым требованиям для производства нового товара или услуги; риск невозможности продажи созданного оборудования, так как оно не подходит для производства иной продукции, в случае неудачи.

В литературе по теории бизнеса часто можно встретиться с терминами «высокий риск» и «слабый риск». В данном случае речь идет о различных уровнях риска. Уровень риска зависит от отношения масштаба ожидаемых потерь к объему имущества предпринимательской фирмы, а также от вероятности наступления этих потерь.

Данная классификация в некоторой степени условна, так как провести жесткую границу между отдельными видами рисков довольно сложно. Многие риски взаимосвязаны между собой, и изменения в одном из них вызывают изменения в другом, но все они в конечном счете влияют на результаты деятельности предпринимательской фирмы и требуют учета для успешной деятельности этой фирмы.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) История понятия «политический риск».
- 2) Возможно ли корпорации страховать от всех видов потерь.
- 3) Назовите способы уменьшения инновационного риска.

#### ***а) основная литература***

1. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4
2. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
3. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9916-1486-3
4. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

#### ***б) дополнительная литература***

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. - 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. - 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

***Рекомендуемый библиографический список.***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент. Учебное пособие. Сыктывкар: издательство Сыктывкарского университета, 2004, 300 с. (ГРИФ УМО)
2. Совет директоров как мировой стандарт корпоративного управления компанией / Под ред. И.В. Беликова. – М.: Эксмо, 2008. – 624 с.
3. Боб Гэррэт. Как предотвратить кризис развития компании. Внедрение новых стандартов корпоративного управления. М.: Изд-во Эксмо 2008. – 304с.

| <b>Содержание</b>  | <b>Стр</b> |
|--|------------|
| Лекция 1.<br>Сущность и признаки корпоративного менеджмента.                       |            |
| 1.1. Понятие корпоративного менеджмента  | 3          |
| 1.2. Субъекты и объекты корпоративного менеджмента                                 |            |
| 1.3. Признаки корпоративной идентичности   |            |
| Лекция 2.<br>Методология корпоративного менеджмента.                               |            |
| 2.1. Понятие, история возникновения и развития системы корпоративного менеджмента. | 11         |
| 2.2. Научные подходы развития теории корпоративного менеджмента.                   |            |
| Лекция 3.<br>Организационные структуры корпораций                                  |            |
| 3.1. Основные понятия, связанные с организационными структурами корпораций.        | 15         |
| 3.2. Особенности организационных структур корпораций                               |            |
| 3.3. Построение оптимальных корпоративных структур                                 |            |
| Лекция 4.<br>Функции и функциональные направления менеджмента корпорации           |            |
| 1.1 Функции корпоративного менеджмента   | 20         |
| 1.2 Функциональные направления корпоративного менеджмента                          |            |
| Лекция 5.<br>Корпоративная среда.  |            |
| 5.1 . Определение корпоративной среды  | 24         |
| 5.2. Взаимосвязь элементов внешней и внутренней среды корпораций                   |            |
| Лекция 6.<br>Государственное регулирование корпоративной деятельности              |            |
| 6.1. Особенности регулирования деятельности корпораций в РФ                        | 27         |
| 6.2. Гражданско-правовая регламентация организации и деятельности корпораций       |            |
| 6.3 . Модели взаимодействия государства и крупных корпораций                       |            |
| Лекция 7.<br>Методы и механизм корпоративного управления                           |            |
| 7.1. Классификация методов управления  | 33         |
| 7.2. Интеграция механизмов корпоративного менеджмента                              |            |
| 7.3. Экономический механизм корпоративного управления                              |            |
| 7.4 . Задачи внутрикорпоративного механизма управления                             |            |
| Лекция 8.<br>Развитие корпоративного менеджмента в России и за рубежом.            |            |
| 8.1. Особенности отечественного корпоративного менеджмента                         | 38         |
| 8.2.Зарубежные модели корпоративного управления.                                   |            |
| 8.2.1 Японская модель корпоративного менеджмента                                   |            |

8.2.2. Немецкая модель и ее характеристика

8.2.3. Англо-американская модель

Лекция 9.

Виды рисков в управлении корпорацией.

10.1. Видовое разнообразие рисков в процессе деятельности корпораций.

10.2. Страхование рисков

10.3. Классификация рисков.

50