## Теория корпоративного управления

01. Проблема корпоративного управления.

Корпоративное управление - механизмы реализации прав собственности и механизмы по формированию структуры корпоративного контроля.

Корпоративное управление - система взаимоотношений между менеджерами и акционерами, а также другими заинтересованными сторонами по вопросам, связанным с обеспечением эффективной деятельности компании и обеспечением интересов ее владельцев и др-х заинтересованных сторон.

Режим корпоративного управления определяется: структурой акционерной собственности (степень концентрации пакетов акций); правовой регламентацией функционирования акционерных обществ; взаимоотношениями как между акционерами, так и между ними и менеджерами.

1. Проблема разделения функций контроля собственности и контроля бизнеса.

2. Конфликты, возникающие м/у менеджерами (владельцами акций компании, в том числе КПА) и внешними акционерами:

3. В силу продолжающегося процесса перераспределения собственности ни в одной компании не завершено строительство системы надежного корпоративного контроля;

4. Наличие "теневых" корпоративных финансов ("серые" и "черные" денежные расчеты, уход от налогов, вывод активов и др.).

5. Проблемы корпоративного управления с точки зрения объектов защиты Большинство конфликтов переходит в плоскость отношений:

"менеджеры как акционеры - все прочие акционеры";

"контролирующие акционеры (в том числе как менеджеры) - все прочие акционеры";

"контролирующие акционеры (в том числе как менеджеры) - новые претенденты на контроль".

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Контроль находится у: | Тип собственности | Основной объект защиты | Основная проблема корпоративного управления |
| 1. Наемных менеджеров, не имеющих доли в АО (или небольшую долю) | Распыленная, или несколько примерно равных несвязанных акционеров | Все акционеры | - мониторинг и ответственность менеджеров  пассивность и права всех групп акционеров |
| (2) Менеджеров, ставших акционерами (с КПА) и сохранивших свои управленческие функции | Концентрированная (прямо и через аффилированные структуры) | Все прочие типы акционеров | -ответственность менеджеров  ответственность (прозрачность) контролирующих акционеров  ограничение возможностей "шантажа" со стороны прочих акционеров  защита прав мелких акционеров |
| 3. Внешнего акц-ра (альянса акцио-ров с КПА): | Концентрированная  (прямо и через аффилированные структуры) | Мелкие собственники-акционеры | Ответственность (прозрачность) контролирующих акционеров, а также: |
| (а) сменившего менеджеров | - обеспечение мониторинга менеджеров |
| (б) сохранившего менеджеров | - предотвращение риска оппортунистического поведения менеджеров |
| (в) выполняющего функции менеджера | - защита прав прочих акционеров, но одновременно ограничение их возможностей "шантажа" |
| (4) Основного кредитора (группы кредиторов) | Любая | Все акционеры  Часть кредиторов | Использование института банкротства только для перехвата контроля (вывод активов в ущерб акционерам и др.) |

6. слабая или нетипичная роль традиционных "внешних" механизмов корпоративного управления (рынок ценных бумаг, банкротства, рынок корпоративного контроля);

7. Слабая банковская система.

Основными проблемы корпоративного управления связаны не столько с качеством законодательства, сколько с отсутствием длительной практики корпоративных отношений, в связи с чем традиции корпоративного поведения еще только формируются. В одних случаях незнание требований законодательства, вызванное его относительной новизной, а в других - полное пренебрежение этими требованиями, не позволили в полной мере ввести в жизнь те нормы корпоративного поведения, которые эти правовые акты призваны установить.

Анализ корпоративного управления в России показывает, что наибольшие конфликты возникают при решении вопроса о том, кто лучше может выполнять функции собственника. Собственник разрабатывает: инвестиционную часть, линию риска, предпринимательскую, контрольную и социальные части.

Отечественные корпорации относительно невелики (по капитализации, обороту, прибыли и численности работающих): так, в 2001 г. Только 4 российские компании вошли в число 500 крупнейших компаний мира. Между тем есть, по крайне мере, шесть соображений, обусловливающих актуальность проблемы развития отечественного корпоративного менеджмента:

Все более значительная в жизни страны роль крупных корпоративных структур, уверенно занимающих место банков как центров консолидации собственности и интеграции финансового и промышленного капитала. Развитие этих структур будет способствовать достижению баланса во взаимоотношениях основных социальных групп и социальных институтов, вовлеченных в рыночное взаимодействие.

Увеличивающаяся конкуренция на инвестиционных, в том числе отечественных, рынках обуславливает важность фактора инвестиционной привлекательности компаний. Эффектное корпоративное управление способствует инвестиционной привлекательности компаний, привлечению инвестиционных ресурсов и является мощным оружием борьбы с коррупцией, снижающей конкурентоспособность России на международном рынке.

Качество корпоративного управления определяет эффективность соответствующих отраслей, регионов, а во многом - и экономики страны в целом. Улучшение корпоративного управления способствует повышению внутренней эффективности процессов в компаниях и их переходу на качественно новый уровень. Эти усилия оказывают, в свою очередь, заметное положительное влияние и на использование капитала в национальном масштабе.

Недостаточна квалификация многих владельцев/высших управляющих, а также большинства мелких акционеров/рядовых работников компании в вопросах ведения бизнеса; у последних этот недостаток сочетается с нежеланием глубоко вникать в проблемы работы корпорации, стремлением к увеличению выплат в виде дивидендов вместо направления средств на развитие производства.

Эффективное корпоративное управление предполагает прозрачность соответствующей информации, что в определенной степени может содействовать как сведению к минимуму теневого бизнеса, так и более полному раскрытию для общества информации о своей деятельности и принятию более предсказуемых решений.

Надлежащее корпоративное управление оказывает значительную поддержку отечественным инвесторам, увеличивая их потенциал не только в качестве участников экономической деятельности, но и как граждан страны, способствующих проведению реформ.

Основными проблемы корпоративного управления связаны не столько с качеством законодательства, сколько с отсутствием длительной практики корпоративных отношений, в связи с чем традиции корпоративного поведения еще только формируются. В одних случаях незнание требований законодательства, вызванное его относительной новизной, а в других - полное пренебрежение этими требованиями, не позволили в полной мере ввести в жизнь те нормы корпоративного поведения, которые эти правовые акты призваны установить.

02. Участники корпоративных отношений.

01. Крупные акционеры (владельцы крупного пакета акций),

02. Мелкие акционеры.

Участниками корпоративных отношений прежде всего являются акционеры, вступающие с корпорацией в особые отношения, делающим возможным само существование корпорации. Интересы акционеров должны учитываться во всех важнейших действиях корпорации.

03. Потребители (без них невозможно существование корпорации. Они ожидают от корпорации качественной продукции и услуг по приемлемым ценам, хороший сервис и правдивую рекламу).

04. Служащие (отношения служащих с корпорацией, начиная от обычных требований справедливой оплаты труда, переходят к другим аспектам взаимоотношений работодателя с работником: защите здоровья на рабочем месте, финансовой безопасности и т.п. Служащие прежде всего заинтересованы в устойчивости компании и сохранении своих рабочих мест.).

05. Менеджмент, в том числе единоличный, исполнительный орган корпорации.

06. Кредиторы (Получают прибыль, уровень которой зафиксирован в договоре между ними и компанией. Заинтересованы в устойчивости компании и гарантиях возврата представленных средств. Не склонны поддерживать решения, обеспечивающие высокую прибыль, но связанные с высокими рисками.).

07. Владельцы иных корпоративных ценных бумаг.

08. Органы государственной власти.

09. Органы местного самоуправления (Заинтересованы прежде всего в устойчивости компании, ее способности выплачивать налоги, создавать рабочие места.).

10. Поставщики.

Корпорация в процессе своей деятельности оказывает наибольшее воздействие на местное население. Соответственно местное население ожидает от корпораций непосредственного участия в решении проблем организации инфраструктуры, образования, транспорта, условий для отдыха и т.д.

03. Особенности развития корпоративного управления в РФ.

Этапы становления корпоративного управления:

01. Период до 1987 г.

Корпоративная среда в этот период была похожа на систему партийно-хозяйственных активов: все ключевые посты на предприятиях распределялись не в соответствии с профессионализмом управляющих, а по старым партийно-номенклатурным связям. Основой для этого послужили, на наш взгляд, три причины:

1. Отсутствие отечественных высококвалифицированных независимых управляющих на рынке труда.

2. Неготовность предприятий высоко оплачивать квалифицированный труд зарубежных управляющих.

3. Остатки тоталитарного мировоззрения в обеих системах и, в связи с этим, низкое желание взаимного обмена накопленным опытом между странами с развитой рыночной экономикой и странами бывшего социалистического лагеря.

02. Период с 1987 г. по 1991 г.

В этот период закладывались основы корпоративности директорского корпуса и структур, приближенных к партийно-номенклатурным органам управления, но уже появились ростки нарождающейся корпоративной среды. Помимо промышленного в России возник и начал развиваться финансовый капитал в банковском и страховом секторах экономики. Появились источники и первые инструменты накопления капитала.

03. Период с 1991 г. по 1994 г.

В то же время начал складываться определенный корпоративный стиль взаимоотношений отдельных структур, таких, как банковский капитал, нефтегазовые предприятия и другие, когда на смену государственным органам управления приходят самоуправляемые корпорации. Отчужденность же большинства населения от активных процессов участия в управлении собственностью, потеря рабочих мест и экономическая безграмотность сформировали негативное отношение ко всем процессам реформирования экономики.

Но именно в этот период были заложены основы настоящей корпоративности среди новых предпринимательских структур, созданных молодыми (образованными, честолюбивыми) предпринимателями, у которых было только два пути: или войти в кооперацию с бывшими государственными структурами, или противопоставить им цивилизованный бизнес, основанный на опыте зарубежных корпораций. К тому же на принимаемые в корпорациях решения начало влиять уже полученное качественное зарубежное образование в новых для российской экономики сферах: на финансовом и фондовом рынках, на рынке обязательств, в маркетинге, менеджменте. Активное взаимопроникновение западных и российских корпораций, совместная работа на российском фондовом рынке неизбежно подталкивали российские корпорации к пониманию особенностей корпоративного управления.

04. Период с 1994 г. по август 1998 г.

Крупные зарубежные корпорации открывают в России свои филиалы, представительства или создают совместные фирмы.

Основная тяжесть проблемы привлечения инвестиций перемещается с федерального центра на регионы. Региональные власти принимают местные законы об образовании страховых фондов для привлечения инвестиций, а объектом купли-продажи в соответствии с принятыми региональными законами становится земля и другие объекты недвижимости.

05. Период с августа 1998 г. по настоящее время.

Корпоративное управление строится на базисе отработанных и действенных норм в сфере финансов, ценных бумаг, управления, трудовых взаимоотношений, контрактных обязательств, договорной деятельности, организационных структур, маркетинга. При наличии базовых государственных документов и накопленного опыта можно строить систему корпоративных отношений на уровне конкретной корпорации, задавая таким образом ориентиры для всей российской экономики.

При этом в России в настоящее время формально присутствуют компоненты всех традиционных моделей: относительно распыленная собственность (но неликвидный рынок и слабые институциональные инвесторы), явная и устойчивая тенденция к концентрации собственности и контроля (но при отсутствии адекватного финансирования и эффективного мониторинга), элементы перекрестных владений и формирование сложных корпоративных структур разного типа (но при отсутствии тяготения к какому-либо типу). Прежде чем что-либо менять, следуют достаточно четко осознавать, кого, от кого, зачем и в какой мере необходимо защищать в рамках национальной модели корпоративного управления.

В России среди ключевых особенностей развития национальной модели корпоративного управления 90-х гг. необходимо выделить:

перманентный процесс перераспределения собственности в корпорациях;

специфические мотивации многих инсайдеров (менеджеров и крупных акционеров), связанные с контролем финансовых потоков и "выводом" активов корпорации;

слабая или нетипичная роль традиционных "внешних" механизмов корпоративного управления (рынок ценных бумаг, банкротства, рынок корпоративного контроля);

значительная доля государства в акционерном капитале и вытекающие проблемы управления и контроля;

федеративное устройство и активная роль региональных властей как самостоятельного субъекта корпоративных отношений (причем субъекта, действующего в рамках конфликта интересов - как собственник, как регулятор через административные рычаги воздействия, как коммерческий/хозяйствующий агент);

неэффективный и/или выборочный (политизированный) государственный инфорсмент (при сравнительно развитом законодательстве в области защиты прав акционеров).

04. Типы корпоративных объединений.

Ассоциация. Добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов.

Консорциум. Временное объединение корпораций, банков и других организаций на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого проекта или совместного размещения займа (несет солидарную ответственность перед заказчиками).

Концерн. Крупное объединение предприятий, связанных общностью интересов, договорами, капиталом, участием в совместной деятельности (часто такая группа объединяется вокруг холдинга, держащего акции этих корпораций).

Синдикат. Объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию, в целях организации ее коллективного сбыта через единую торговую сеть.

ФПГ. Зарегистрированная в установленном порядке в соответствующих ведомствах группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели. Центральной (головной) корпорацией в ФПГ может быть как специализированная организация - "управляющая компания", так и входящее в группу производственное предприятие или объединение, банк, финансовая или страховая компания.

Холдинг. Акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций, управляющая или контролирующая деятельность других компаний, предприятий с целью осуществления контроля над их операциями. Холдинговая компания может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной деятельностью.

Корнер. Форма корпоративных объединений с целью переброски, аккумулирования, использования капитала для овладения рынками какого-либо товара. Соединённый капитал используют для скупки акций отдельных интересующих корнер корпораций с тем, чтобы впоследствии перепродать их, либо завладеть контрольным пакетом акций.

Трест. Объединение фирм, руководящиеся решением единого центра.

Конгломератное объединение. Группа предприятий, принадлежащих одной фирме и осуществляющих одну или более стадий производства разнообразных продуктов.

Конгломератное слияние. Слияние фирмы одной отросли с фирмой другой отросли.

Союз. Объединение по признакам в целях обеспечения общих интересов участников государственных, международных и иных организаций.

Франчайза. Объединение, где крупные корпорации обязуются снабжать мелкие компании своими товарами, рекламными услугами, технологиями и т.д.

Картель - Одна их основных форм соглашений о монополизации рынка, в отличие от концернов и трестов непосредственно не затрагивающих производственную и коммерческую самостоятельность вступивших в союз предпринимателей, договаривающихся между собой о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условиях сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа, рационализации производства и управления, обмене партнерами. Бывают внутренние, экспортные, импортные и международные. Создаются с целью ограничения конкуренции, монополизации производства и сбыта того или иного товара, установления на него единой, Обязательной для всех участников соглашения, монопольной цены и получения более высокой, чем средняя, прибыли.

Основные цели объединений:

Увеличение рыночной доли

Повышение качества

Снижение издержек по сравнению с конкурентами

Расширение ассортимента

Укрепление репутации

Укрепление конкурентных позиций

Рост доходов

Рост применения инноваций.

Федеральные и местные органы исполнительной и законодательной власти

Зона прямого и косвенного государственного регулирования промышленной сферы

Крупные промышленные корпоративные структуры, обеспечивающие развитие приоритетных направлений техники (продукции)

Зона смешанного (государственно-корпоративного) регулирования промышленной сферы

Отдельные хозяйствующие субъекты среднего и малого бизнеса, ориентированные на реализацию государственных и корпоративных приоритетов

05. Основные направления государственного регулирования корпоративной деятельности.

Ни в одной из стран в настоящее время не работают внешние механизмы корпоративного управления (контроль финансового рынка, поглощения, банкротства). Такая ситуация особенно характерна не только для стран с концентрированной собственностью, но и для тех стран, в которых сложилась аморфная (непрозрачная) структура собственности. Это означает, что активный контроль акционеров должен стать доминирующей формой. Это также создает особую нагрузку для внешних (законодательных) и внутренних (советы директоров) механизмов корпоративного контроля. В настоящее время степень вмешательства государства в хозяйственную жизнь в России определяется главным образом конкретными условиями переходного периода, а не теоретическими моделями и условными экономическими расчетами. Принципиальная схема взаимодействия федеральных и местных органов власти, например, с субъектами промышленной сферы, представлена на рис. Приватизация и массовое акционирование российских предприятий привели к созданию уже не государственных, но и не вполне рыночных, независимых субъектов хозяйствования, которые, с одной стороны, стремятся максимизировать прибыль, а с другой - все еще не адаптировались к потребностям рынка. Если добавить к этому отсутствие рыночного менталитета, стремление ряда хозяйственных руководителей и коллективов - владельцев акций к сиюминутному обогащению, то становится совершенно очевидным, что государство на современном этапе не должно терять управления "несущими конструкциями" экономического комплекса. В течение всего переходного периода государство призвано играть существенную роль в регулировании экономических процессов. Таким образом, до тех пор, пока рыночные отношения не займут господствующего положения, управление предприятиями и роль в нем государства будут существенно отличаться, в частности, от западных прототипов. Перспектива развития заключается, видимо, в создании механизма, объединяющего рыночные и государственные рычаги управления. В условиях переходной экономики государство выступает, во-первых, как властная структура, устанавливающая "правила игры" на рынке и определяющая условия функционирования рыночных субъектов; во-вторых, как механизм экономического регулирования, поддержки и стимулирования и, в-третьих, как собственник государственного имущества, действующий на рынке наряду с иными субъектами хозяйствования. Крайне важным при этом является баланс всех трех подходов. Преобладание какого-либо одного подхода ведет к слабости государственной власти, сдерживает экономическую активность агентов рынка.

06. Принципы управления корпорацией. Сущность и критерии корпоративного управления.

Сущность корпоративного управления состоит в реализации цикла корпоративного управления для достижения максимальной эффективности функционирования корпорации, которая является основным критерием корпоративного управления.

Можно выделить две схемы, характеризующие цикл управления фирмой:

01. Вариант западных учёных (Мескон, Альберт, Хедоури). Планирование - Организация - Мотивация - Контроль (схема-цикл закольцована).

02. Вариант, предложенный российскими учёным (для осуществления цикла управления управляющая компания должна определить и согласовать с подчиненными предприятиями перечень, структуру и объем информации о функционировании).

Анализ возможностей - Планирование - Организация - Мотивация - Диспетчирование - Контроль - Регулирование (схема-цикл - закольцована).

Перечень должен содержать достаточное количество информации для получения полной и достоверной картины о ситуации на предприятии, и в то же время быть кратким.

Одним из рычагов воздействия на руководителя подчиненного предприятия может быть процедура распределения прибыли от проекта к предприятиям-участникам. Другим рычагом может быть делегирование конкретных полномочий от корпорации предприятию. Управляющая компания определяет политику корпорации в целом, а руководители предприятий политику деятельности своих предприятий в соответствии с общей политикой и интересами. Корпорация, в свою очередь, может выступать представителем предприятий перед государством, например, единым налогоплательщиком. Поскольку каждое корпоративное объединение имеет определенные цели функционирования, управление им должно вестись в соответствии с этими целями.

Этапы управления по целям представлены: выработка целей - планирование действий - корректирующие меры - проверка и оценка работы (схема закольцована).

Для того, чтобы управлять эффективностью, необходимо четко определить, что такое эффективность корпорации, как объединения различных коммерческих структур, а также уметь измерять значение эффективности функционирования. Для измерения эффективности функционирования корпорации необходимо определить эффективности предприятий-участников. Эффективность функционирования предприятия, прибыль/выловые активы.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

Цели достигнутых результатов

Соответствие процесса функционирования системы объекта требующие к его созданию организации и результатам.

Принципами корпоративного управления являются:

Соблюдение баланса интересов различных групп

Права акционеров

Равноправие акционеров

Роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией

Раскрытие информации и прозрачность

Обязанности совета директоров

Права акционеров: Надежность регистрации права собственности; Отчуждение или передача акций; Получение необходимой информации; Участие в собрание акционеров; Участие в выборах правления; Доля прибыли в корпорации

Корпоративное управление основано на стратегии и методах:

Корпоративные ценности

Четко сформулированная стратегия

Внутренний контроль

Стимулирование

Наличие и анализ информации.

07. Анализ возможностей корпорации. Анализ продукции, внутренней структуры, внешнего окружения.

Анализ возможностей - это комплексное исследование, которое проводится с целью определения основных аспектов функционирования корпорации. Результаты анализа позволяют судить о текущем финансово-экономическом состоянии, отсечь начальные точки для определения эффективности. В целом анализ возможностей корпорации позволяет руководству определить тактику, в соответствии с которой корпорация будет функционировать. Анализ возможностей включает в себя исследование трех составляющих: анализ продукции, анализ внутренней структуры, анализ внешнего окружения корпорации.

Цель анализа продукции (производят предприятия-участники корпорации) - определить направления выхода на рынок, стратегию продвижения видов продукции, оценить объемы покупательного спроса и количество продукции, производимое в рамках корпорации на момент анализа. Это позволяет сгруппировать предприятия в организационные модули для последующего планирования технологических цепочек. Организационный модуль представляет собой совокупность предприятий-участников ТЦ, продукция которых имеет одинаковое производственное или коммерческое назначение в интересах корпорации. Продукция предприятий модуля может быть использования для следующих целей:

во-первых, другими предприятиями-участниками ТЦ для изготовления конечной продукции в рамках ТЦ;

во-вторых, внешними потребителями конечной продукции.

В этой связи продукция, производимая в рамках корпорации, может быть разделена на две части в соответствии с целями использования:

1. Технологическая продукция (полуфабрикаты). Оценивается качество и ассортимент. Оценивается как сама продукция, так и спрос на неё.

2. Коммерческая продукция (Оценивается объем платежеспособного спроса на продукцию, если производство эффективно, руководство корпорации принимает решение об организации технологической цепочки.).

Анализ внутренней структуры корпорации проводится для выявления тех внутренних резервов, которые могут быть использованы для повышения эффективности функционирования и обеспечения выпуска требуемого количества коммерческой продукции. Для проведения анализа внутренней структуры необходимо оценить потенциал предприятий-участников корпорации. Оценку потенциала предприятия целесообразно проводить по нескольким разделам:

01. Производство (объём, структура, темпы производства; ассортиментная номенклатура продукции предприятия, степень обновляемости, широта и глубина ассортимента; обеспеченность сырьём и материалами, уровень запасов, скорость их использования; экология производства; местонахождение производства и наличие инфраструктуры и т.д.).

02.Распределение и сбыт продукции (Транспортировка продукции, транспортные возможности и оценка расходов; хранение товарных запасов; возможность доработки, расфасовки и упаковки товаров; продажа и т.д.).

03. Организационная структура и менеджмент (организация и система управления; количественный и профессиональный состав работников; стоимость рабочей силы, текучесть кадров, производительность труда; уровень менеджмента; фирменная культура).

04. Маркетинг (исследование рынка, канала, товаров сбыта; стимулирование сбыта и реклама, ценообразование; нововведение; коммуникационные связи и информация; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы).

05. Финансы (финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность; собственные и заёмные средства и их соотношение).

Информация для укрупненного анализа возможностей предприятия может содержать данные об: местонахождении предприятия; степени известности; производственном потенциале; технологическом оборудовании; длительности изготовления вида продукции; качестве продукции; персонале; уровне расходов.

Анализ внутренней структуры производится на основе перечисленной информации путем сопоставления значений соответствующих показателей конкретного предприятия со среднекорпоративными показателями и показателями других предприятий-участников корпорации. Для изучения каждой из выше перечисленных составляющих внутренней структуры предприятия используется ряд показателей. Для удобства сопоставления, расчет некоторых показателей производится в стоимостном выражении.

Показатель местонахождения (позволяет сравнивать транспортные расходы предприятий-участников корпорации и более грамотно планировать процесс функционирования) =сумма цен доставки от предприятия до i-того транспортного узла/ количество транспортных узлов, на которые может быть доставлена продукция предприятия для последующей отправки потребителям.

Показатель степени известности (позволяет в цифровом выражении оценить эффективность маркетинговой политики предприятия, а также долю занимаемого предприятием рынка выпускаемой продукции. Если значение показателя СИ равно 1, изучаемое предприятие является монополистом по данному виду продукции) = количество предприятий, сотрудничающих с изучаемым предприятием/ количество предприятий-потребителей вида продукции, производимого изучаемым предприятием.

Качество продукции определяется коэффициентом возврата (Квозврат) и вычисляется как соотношение затрат на ремонт или замену продукции, возвращенной потребителями, как некачественной, и общей суммы отгруженной продукции.

В процессе анализа внешнего окружения готовится информация по всем аспектам, связанным с предприятиями поставщиками сырья и потребителями продукции корпорации. Изучение поставщиков сырья проводится с целью выявления наиболее выгодных по критерию "цена на складе предприятия-участника корпорации". Это связано с тем, что отпускные цены у различных производителей отличаются одна от другой. Но выбирать сырье только по отпускной цене ошибочно, поскольку она существенно увеличивается за счет стоимости транспортировки от склада поставщика до склада предприятия-участника корпорации. Таким образом, повысить эффективность производства можно за счет формирования четкой снабженческой политики.

При проведении анализа внешнего окружения также изучаются поставщики сырья, поставщики энергоресурсов, другие контрагенты, а также те аспекты деятельности корпорации, которые в основном зависят от внешних по отношению к корпорации воздействий.

Результаты трех составляющих анализа возможностей используются на следующих этапах управления. В частности результаты оценки потенциала предприятий-участников корпорации применяются на этапе планирования, информация о доле рынка используется при постановке задачи на создание ТЦ. Таким образом, анализ возможностей корпорации - это начальный этап цикла управления, в соответствии с результатами которого вырабатывается корпоративная стратегия деятельности.

08. Тактика слияний и поглощений в системе корпоративного управления. Особые понятия и определения.

Слияние (зарубежный подход) - любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется единая экономическая единица.

Слияние (российское законодательство) - реорганизация юридических лиц, при которой права и обязанности каждого из них переходят ко вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом. Новая компания берёт под свой контроль и управление все активы и обязательства компаний, после чего последние прекращают своё существование.

Поглощение - взятие одной компанией другой под свой контроль, управление её с приобретением абсолютного или частичного права собственности на неё. Осуществляется часто путём скупки всех акций предприятия на бирже.

Под деятельностью по слияниям и поглощениям понимается не только приобретение полностью или большей части какого-либо хозяйствующего субъекта, но так же и отчуждение, продажа подразделений, дочерних компаний, изменение структуры собственности фирмы.

Цель - увеличение благосостояние акционеров и достижение конкурентных преимуществ на рынке.

Виды слияний:

01.горизонтальные (объединение компаний одной отрасли, производящих одно и тоже изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства).

02.вертикальные (объединение корпораций различных отраслей, связанных технологическим процессом производства продукций, т.е. расширение корпорацией покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии, вплоть до источников сырья, либо на последующие - до конечного потребителя).

03.родовые (объединение корпораций, выпускающих взаимосвязанную продукцию).

04.конгломератные (объединение корпораций различных отраслей без наличия производственной общности, т.е. слияние корпораций одной отрасли с корпорацией другой отрасли, не являющейся не поставщиком, не потребителем, не конкурентом.

Различают:

041.слияние с расширением продуктовой линии - объединение неконкурирующих продуктов со схожими каналами реализации и процессами производства).

042.слияние с расширением рынка - приобретение дополнительных каналов реализации продукции.

043.чистые конгломератные слияния - не предполагающие никакой общности.

В зависимости от национальной принадлежности:

01.национальное (в границах одного государства).

02.транснациональное (слияние компаний, находящихся в разных странах, приобретение компаний в других странах).

В зависимости от отношения управленческого персонала корпорации к сделке слияния или поглощения:

01.дружественные.

02.враждебные.

В зависимости от способа объединения потенциала:

01.корпоративные альянсы (объединение двух или нескольких компаний, сконцентрированные на каком-то отдельном направлении бизнеса).

02.корпорация (объединяются все активы вовлекаемых в сделку фирм).

В зависимости от того, какой потенциал объединяется в ходе слияния:

01.производственные.

02.финансовые.

Слияния могут осуществляться на паритетных условиях (50Х50). Однако накопленный опыт свидетельствует о том, что это является самым трудным вариантом интеграции. Любое слияние в результате может завершиться поглощением. Тип слияний зависит от ситуации на рынке, а так же от стратегии деятельности компаний и ресурсов, которыми они располагают.

Выделение бизнеса как составная часть корпоративной стратегии, так же может осуществляться за счёт использования механизма слияния и поглощения. Для этих целей компания может проводить отпочковывание и продажу отдельных подразделений.

Отпочковывание - создание из имающегося отделения компании отдельного юридического лица.

Продажа отделения компании (дивестирование) - продажа подразделения третьему лицу.

09. Баланс интересов: топ-менеджмент, акционеры, инвесторы.

Основной задачей при построении отношений с инвесторами является максимальное сокращение несоответствия между ожиданиями инвесторов и последующими результатами деятельности корпорации. Это достигается путём налаживания между ними непрерывного потока достоверной информации. Результат - снижение степени риска в глазах инвесторов и одновременное установление максимально выгодных цен для корпорации на протяжении длительного времени. Корпорации разрабатывают коммуникационные программы, предусматривающие публикации, презентации, личные визиты и проведение телефонных совещаний чтобы общаться с акционерами, специалистами по ценным бумагам, биржевыми брокерами. Для формирования программы отношений с инвесторами необходимо создать точный и постоянный образ корпорации.

Необходимо оценить, что же корпорация предлагает акционерам и инвесторам: высокий доход по акциям, стабильность, высокую прибыль, рост, работу на определённом сегменте рынка, выход на мировой рынок.

Необходимо определить тип акционеров, инвестиционные цели которых совместимы с тем, что корпорация может им предоставить.

В целях повышения эффективности корпоративного управления целесообразно обеспечить публичное раскрытие следующей информации:

01.струткура совета директоров (состав и проф. квалификация членов совета, комитеты).

02.структура менеджмента (обязанности, подотчётность, квалификация и опыт работы).

03.организационная структура управления корпорацией.

04.информация об используемой системе материального поощрения.

05.характер и объём операций с аффилированными лицами и связанными сторонами (материнские и дочерние компании, юридические лица под общим контролем, партнёры по бизнесу и т.п.).

10.Разработка и совершенствование корпоративных норм. Корпоративный климат. Корпоративная культура.

Общие признаки корпоративных норм:

01.Регулирование типичных ситуаций, отношений, имеющих место в корпорации

02. Многократная повторяемость, при однократном применении, в дальнейшем также действуют при аналогичных ситуациях

03. Общий характер - распространение сферы действия на многих лиц, а не на одного или нескольких человек.

Субъект корпоративной нормы имеет точную количественную характеристику: коллектив наёмных работников корпорации, ограниченный штатным расписанием, определённое количество акционеров. Качественные характеристики могут изменяться: приём на работу, увольнение, вступление в членство, купля-продажа акций. Сфера действия корпоративных норм не определяется территорией корпорации, а ограничивается членством и принадлежностью субъекта к коллективу по различным основаниям.

Корпоративный нормативный акт - документ, изданный органами управления корпорацией, компетентными в решении тех или иных вопросов производственной и социальной жизни коллектива, содержащий корпоративные нормы. Признаки:

01.правотворческий характер (устанавливает, изменяет или прекращает действие норм),

02.издаются органом управления в пределах своей компетенции,

03.имеют документальную форму,

04.отсутствие противоречий законодательству и корпоративным актам, имеющим большую юридическую силу.

Корпоративные нормы:

01. Несоциальные (воздействие человека на технические средства и предметы) - технические, санитарно-гигиенические, физиологические, биологические.

02. Социальные (реализуют отношения между участниками корпоративных отношений) - корпоративные обычаи, корпоративные традиции, нормы корпоративной этики, эстетические нормы, корпоративные деловые обыкновения, корпоративные деловые нормы.

Принципы построения корпоративных норм:

01. Демократизм

02. Гуманизм

03.Равноправие

04.Законность

05. Научность

Корпоративный климат - особенности восприятия сотрудниками приоритетных задач корпорации, успех которой зависит от стимулирования сотрудников и стратегических целей корпорации. Он представляет собой функцию неизмеримого многообразия накопленного опыта. Многообразный опыт, на основе которого формируется представление сотрудниками о степени благоприятствования корпоративного климата, включает:

01.способ структурирования деятельности.

02.характер формальных и неформальных межличностных отношений.

03.процедуры, согласно которым распределяются вознаграждения, включая материальное поощрение.

Корпоративная культура включает перечень проблем, составляющих основу убеждений и ценностей руководства. Корпоративная культура - совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной корпорации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей.

Корпоративные ценности - все окружающие корпорацию и находящиеся внутри нее объекты, в отношении которых члены корпорации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями корпорации.

Организационные нормы - общепринятые в данной корпорации шаблоны поведения.

Классификация корпоративных культур:

01.индивидуалистская (субкультура, основанная на ценностях личного достижения и связанная с целями-ориентациями).

02.коллективистская (ориентирована на групповую деятельность, её ценности и нормы связаны с идентификацией индивидов с организацией или своей группой в организации).

По характеру властных отношений:

01.демократичная (наличие доверительных и мягких отношений между руководителями и подчинёнными).

02.авторитарная (наличие норм прямого регулирования и жесткого контроля).

На корпоративную культуру влияют следующие факторы:

Идеальные цели

Господствующие идеи и ролевые модели

Принятые стандарты и правила

Неформальные каналы коммуникаций

Корпоративную культуру отличают следующие свойства: всеобщность, неформальность, устойчивость.

Наиболее полно корпоративную культуру характеризуют ее следующие функции:

Охранная

Интегрирующая

Регулирующая

Заменяющая

Адаптивная

Образовательная и развивающая

Ориентирующая на клиентов и партнеров

Управление качеством.