Федеральное агентство по образованию

ГОУВПО «Марийский государственный университет»

Институт экономики, управления и финансов

Кафедра экономической теории

**Курсовая работа**

По дисциплине: Макроэкономика

На тему: «Эффективность корпоративного управления предприятием»

Выполнила:

Студентка ИЭУФ

Группы Ан-21

Киселёва Светлана

Научный руководитель:

К. э. н., доцент

Паймакова Г.А.

Йошкар-Ола,2008

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc216160237)

[Глава 1 Факторы эффективного управления корпоративных структур. 5](#_Toc216160238)

[Глава 2 Управление как фактор конкурентоспособности предприятия. 11](#_Toc216160239)

[Глава 3 Система корпоративного управления в развитых странах и России. 15](#_Toc216160240)

[3.1. Модели корпоративного управления. 15](#_Toc216160241)

[3.2. Особенности формирования российской модели корпоративного управления. 20](#_Toc216160242)

[Глава 4 Связь управления предприятием со снижением затрат. 23](#_Toc216160243)

[Заключение 28](#_Toc216160244)

[Список литературы: 29](#_Toc216160245)

Введение

Начиная с 30-х гг. прошлого века проблемы корпоративного управления активно изучаются в экономических кругах. Исследования по корпоративному управлению отражают эволюцию крупных интегрированных структур. В 1932 г. выходит книга А.Берли и Г. Минза «Современная корпорация и частная собственность», где впервые рассматривается проблема отделения контроля от собственности в публичных акционерных обществах. Берли и Минз впервые показали, что отделение собственности от управления привело к появлению нового социального слоя профессиональных менеджеров и развитию фондового рынка. В своих работах они показали, что в начале 20 века отделение управления от собственности привело также и к отделению контроля от собственности. Согласно результатам их исследования 200 крупных компаний 58% активов контролировалось менеджментом. Позже, в 1963 г. Р. Ларнер провел аналогичное исследование, которое показало следующие результаты – из 200 ведущих компаний 85% находилось под контролем менеджмента[13].

Таким образом, менеджмент практически полностью распоряжается активами крупнейших корпораций. Разделение собственности и контроля ставит ряд вопросов. Принятие решений в корпорации осуществляется в интересах менеджмента или акционеров? Каким образом можно повысить эффективность корпоративного управления? Чьи интересы еще учитываться при принятии решений?

В настоящее время существуют теории корпоративного управления, отстаивающие интересы всех сторон. Ядром всех концепций являются отношения между акционерами, Советом директоров, менеджерами и прочими заинтересованными лицами.

Корпоративное управление является своеобразным зонтиком, которое объединяет отношения всех групп участников. Можно выделить две основные проблемы корпоративного управления: Кто из участников выигрывает и кто должен выигрывать при принятии каждого решения в корпорации. Организационная модель, которая призвана, с одной стороны, регулировать взаимоотношения между менеджерами компании и их владельцами, с другой – согласовать цели различных заинтересованных сторон, обеспечивая тем самым эффективное функционирование компаний, и получила название системы корпоративного управления.

Основная цель корпоративных объединений – разработка совместной политики в области бизнеса на базе интеграции производств и совместных усилий по поддержанию высокого уровня конкурентоспособности.

Цель курсовой работы – рассмотреть способы повышения эффективности корпоративного управления.

Факторы эффективного управления корпоративных структур.

В мировой экономике начала 21 века (не затрагивая транснациональных особенностей) можно выделить две основные модели корпоративного управления, либо основной организационный и деловой структуры выступает холдинг, либо производственно-технологический комплекс.

Корпоратизация национальных предприятий становится если не доминирующим, то весьма значительным фактором их рыночной активности. Корпорация как организационная система управления представляет собой одну из масштабных форм интеграции компаний путём объединения акционерных обществ и других фирм различных сфер деятельности (промышленной, научной, сбытовой, коммерческой) с целью разработки согласованной политики многопрофильной деятельности. Совокупный годовой объём продаж шести гигантов Японии (Мицубиси, Мицуи, Сумимото, Дай Ити Кангин, Фуэ, Санва) составляет до 15% ВНП (около 500 млрд дол. США). Они контролируют более 50% промышленных активов страны [1, с.88].

Корпоративным процессам свойственны все формы расширения масштабов производства и капитала – концентрация, накопление и расширение производства, стратегия слияния и погашения, тактика мобилизации конкурентных преимуществ и развития интеграционных процессов (региональных, межотраслевых, государственных, транснациональных).

Единый взаимообусловленный процесс корпоратизации носит двойственный характер. С одной стороны, стоит задача привлечения капитала, высоких технологий и создания непрерывных технологических цепочек (финансово-технологический аспект), с другой – интеграция производственной сферы с другими сферами деятельности (интеграционно-управленческий аспект).

Непрерывное изменение конкурентной среды под воздействием инноваций усложняет условия, при которых фирма может добиться успеха. Одним из таких условий выступает наличие значительного *структурного капитала*. Структурный капитал – это способность фирмы управлять своей организационной структурой, адаптироваться к постоянно изменяющейся рыночной среде, используя эти изменения в выгодном для фирмы направлении. Эффективный структурный капитал фирмы может возникнуть только там, «где идеи ценятся выше, чем положение на иерархической лестнице» [2, с. 133].

После завоевания продуктом значительной части рынка у потребителей появляется сильная побудительная причина продолжать покупать его модификации. Часто это называют *клиентским капиталом* корпорации. «В современных условиях капиталом является не столько земли, заводы, инструменты и станки, сколько знания и квалификация людей, причём значение указанных факторов постоянно растёт» [3, с. 129]. Речь идёт о *человеческом капитале*.

Корпорацию, обладающую клиентским капиталом, иногда называют «мегапредприятием», которое вовлекает потребителей в «совместное создание и усовершенствование потребительских ценностей, ибо покупатель выступает и судьёй в последней инстанции всех созданных компаний продуктов и услуг» [4, с. 442-443]. Рассмотрение в едином контексте человеческого, структурного и клиентского капиталов составляет понятие интеллектуального капитала [4, c. 434].

Сущность современного индустриального труда является производственная деятельность, «упакованная» в набор финансовых и информационных оболочек, выполняющих по отношению к этой деятельности функции:

* функцию обратной связи, позволяющей ориентироваться в рыночном пространстве;
* функцию обеспечения производственной деятельности ресурсами для её осуществления;
* функцию оснащения знаниями, которая пересекается с функцией обратной связи с точки зрения получения рыночной информации для принятия решений, но шире, ибо захватывает все области знаний.

Таким образом, эффективность деятельности во многом зависит от того, насколько квалификация управленцев адекватна сложности функциональных оболочек, для которых, в свою очередь, детерминантами являются сложность хозяйственной среды и возрастающие требования к технологиям, что определяет необходимость разделения функций собственника и управляющего.

Для формирования российской модели «менеджериального капитализма» характерны две тенденции: первая – менеджеры постепенно становятся одновременно контролирующими акционерами («инсайдерский капитализм»); вторая – внешние акционеры по мере консолидации контроля начинают функционировать как менеджеры или передают эти функции доверенному представителю, связанному с группой внешних акционеров не окладом или формальным контрактом, а целым комплексом экономических и внешнеэкономических интересов.

Фактическое отождествление фигур менеджера и контролирующего акционера является вынужденной ситуацией, вызванной российской спецификой. Существующая хозяйственная среда не позволяет собственнику делегировать функции оперативного управления предприятием, чтобы не утратить как титул собственности, так и контроль над финансовыми потоками[[1]](#footnote-1).

Это, безусловно, сказалось на используемых в России моделях корпоративного управления и контроля. В российских условиях нормальная парадигма корпоративного управления – точная настройка сдержек и противовесов в регулировании собственных интересов и оппортунистического поведения – настолько радикально меняет своё содержание, что к ней просто неприложима теория корпоративных финансов. Трудно даже представить какие либо ограничения для инсайдеров-клептократов, если господствующая политическая система оказывается неспособной или нежелающей противостоять им [5, с. 153-154].

«Предпринимательство может принять форму вымогательства и агрессии с использованием угрозы насилия. Увы, кажется, именно такой тип капитализации процветает в России. «Невидимая рука» зависит от конкуренции как дисциплины, которая преобразует эгоистический интерес в оптимальные с общественной точки зрения» [6, с. 289-299].

Существующие теоретические и эмпирические подходы пока не позволили решить методологические проблемы прав собственности, без осознания которых трудно ожидать эффективного совершенствования существующих институциональных условий реализации прав собственности участниками хозяйственной жизни в условиях трансформации основ хозяйствования.

В современных теоретических моделях, описывающих функционирование собственности, исходным пунктом анализа чаще всего служит собственность на факторы производства, прежде всего на материальные и финансовые активы, а также на человеческий капитал. При этом предполагается, что, во-первых, существует разветвлённая структура конкурентных рынков – товарных рынков, рынков труда и капитала и, во-вторых, результаты всех сделок на этих рынках фиксируются системой контрактов. Принципиально важным представляется следующее обязательство: ни один заключаемый контракт не может считаться достаточно «полным».

Если предположить, что условия контракта фиксированы, то проблемы права собственности обнаруживаются, прежде всего, в связи с неполнотой контрактов. В тех ситуациях, когда выявляется, что контракт не содержит прямых указаний на соответствующие права и обязательства сторон, нерегламентируемые условия использования факторов производства определяются их владельцами. Поэтому права собственности определяются в данной концепции как остаточные – по отношению к требованиям контракта – права распоряжения и контроля.

Поскольку владение факторами производства открывает возможности их «бесплатного» комбинирования в тех или иных пропорциях, нетрудно видеть, что эффективность их использования (равно как и эффективность инвестиций, предварительно осуществляемых владельцами факторов0 в большой мере определяется различиями в возможностях доступа к элементам реального и человеческого капитала в начальный период и после заключения сделки.

Тем самым анализ как бы достаточно естественно возвращается к одной из «классических» теоретических проблем, привлекающих особенно большое внимание на протяжении последних десятилетий: характеристики рыночного перераспределения собственности и перехода к лучшему использованию факторов производства в рамках фирмы неразрывно связаны с разработкой моделей *вертикальной интеграции*.

Другой механизм регулирования экономической эффективности связан с рыночным перераспределением акционерной собственности и со сменой стратегии развития корпорации. При изучении этой проблемы в центре внимания оказывается специфической финансовый рынок – рынок корпоративного контроля.

В условиях развивающейся экономики особая роль принадлежит бизнесу, вовлекающему в оборот уже имеющиеся активы. Сложность процесса состоит в том, что эти активы формировались, исходя из совершенно иных принципов хозяйствования и автоматически не могут быть включены в оборот в иной хозяйственной среде.

Доминирующие модели корпоративного управления – холдинг и производственно-технологический комплекс – базируются на общих принципах: гибкости связей и системе управления, характеризующейся рыночной активностью субъектов хозяйствования и всей системы. Поэтому корпорация национальных предприятий становится фактором, определяющим их рыночную активность. Однако и гибкость связей, и эффективность управления зависят от того, насколько адекватно механизмы управления и существующие механизмы контроля воспринимаются персоналом, реализующим стратегию развития организации.

Управление как фактор конкурентоспособности предприятия.

Некомпетентность или неопытность руководителя, отсутствие у него управленческих способностей довольно часто оказываются роковыми для предприятия. Статистика свидетельствует, что семи из десяти создаваемым пред­приятиям успешно удается преодолеть порог в 3 года при условии, что их руководитель имеет профессиональный стаж свыше 10 лет. В случае, если руководитель вообще не имеет опыта работы, более половины созданных пред­приятий становятся банкротами в течение трех первых лет существования.

Распространенной причиной банкротства являются разногласия и конфликты внутри руководящего звена, которые парализуют предприятие, лишают его маневренности.

Зачастую к банкротству приводит неверно выбранная стратегическая политика. Типичные ошибки стратегического управления [7]:

* стремление любой ценой стать лидером на рынке, что сопровождается наруше­нием равновесия внутри организации, снижением  
  эффективности, ростом издержек;
* чрезмерная диверсификация, следствием которой выступает невозможность использования экономии от масштаба;
* слишком большая зависимость от внешних факторов. Эта зависимость возрастает, если, например, предприятие имеет очень­  
  узкие экономические связи, то есть ориентировано на единственного  
  поставщика или заказчика. Тогда велик риск «эффекта домино».

Для России особую значимость приобретают факторы, не характерные для пред­приятий, функционирующих в условиях рыночной экономики:

*- рентоориентированное поведение предпринимателей,* которое заключается в стремлении захватить ограниченные блага и получить ренту  
за их использование. В отличие от прибыльноориентированного  
предпринимательского поведения, ориентация на извлече­ние ренты не ведет к снижению издержек производства, улучшению качества продукции,  
внедрению нововведений. Главной целью становится получение новых эксклюзивных прав, тогда как предприятие, оставленное без должного внимания и необходимых фи­нансовых вложений, стремительно деградирует  
- *особый менталитет управляющих, не приспособленных к руководству предприятиями в условиях рыночной экономики, из-за существовавшего ранее директивного управления.*

С переходом России к рыночным формам хозяйствования такие руководители оказались совершенно неприспособленными к эффективному управлению возглавляемыми ими предприятиями, следствием чего стала массовая неплатежеспособность последних.

— *Низкий уровень ответственности руководителей предприятий* перед участниками (учредителями) за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Несмотря на наличие в законодательных и иных правовых актах ряда положений, позволяющих акционерам (участникам) контролировать деятельность ис­полнительных органов предприятия, действенный механизм разграничения полномочий и ответственности между акционерами и управляющими до сих пор не отлажен. В таких условиях руководителем совершенно безнаказанно могут приниматься решения, прак­тическая реализация которых приводит предприятия к несостоятельности.

*Ошибки в кадровой политике.* Характерной чертой кадровой политики большинства приватизированных предприятий выступает использование в качестве ведущего критерия отбора претендентов на ту или иную должность не их личные качества, уровень профес­сиональной подготовки, а личные связи. В результате сложившиеся сегодня на многих предприятиях уровень квалификации персонала и его структура не способны в долгосроч­ном периоде обеспечить их функционирование в условиях жесткой конкуренции.

Перечисленные факторы обусловлены тем, что в России (в отличие от стран с рыночной экономикой) само цивилизованное предпринимательство и его этические принципы только формируются. Предприятие зачастую становится спосо­бом личного обогащения руководителя, вовсе не ориентированного на долгосрочное стабильное положение организации на рынке. Таким образом, нарушение принципов экономической эффективности оказывается закономерным следствием недостаточного уровня развития личностных качеств руководителя.

Ошибки и просчеты руководства предприятия, приводящие его к банкротству, многочисленны и разнообразны. Целесообразно объединить их в четыре группы (рис. 1):

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Ошибки и просчеты в управлении предприятем | | |  | | |
| Ошибки финансового характера | |  |  | Стратегические ошибки | |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
| Коммерческие ошибки | | | Просчеты в управлении производством | | |

*Рис. 1. Ошибки и просчеты руководства при управлении предприятием*

Типичной *ошибкой финансового характера является* финансирование крупномасш­табных инвестиций за счет краткосрочных кредитов. *Коммерческие ошибки* заключаются чаще всего в игнорировании предприятиями того факта, что потребительские предпоч­тения изменились. В результате ими продолжает выпускаться невостребованная рынком продукция; разрабатываются продукты, не имеющие рыночных перспектив; неправиль­но выбираются каналы распределения. *Просчеты в управлении производством* состоят в использовании устаревших производственных мощностей, в выборе направления для инвестиций вразрез с запросами рынка. Все это ограничивает маневренность предпри­ятия, снижает его шансы на то, чтобы успешно выдержать соперничество со стороны конкурентов, активно внедряющих достижения НТП.

Система корпоративного управления в развитых странах и России.

## Модели корпоративного управления.

Модели корпоративного руководства различны. Четыре модели, наиболее характеризующие различные подходы к корпоративному руководству – англо-американская, немецкая, японская и семейная.

У каждой модели существуют особенности, сильные и слабые стороны. Обычно в рамках определенного акционерного права преобладает одна модель корпоративного управления.

**Англо-американская модель** корпоративного управления характерна для США, Великобритании, Австралии, Канады и Новой Зеландии.

Англо-американская система корпоративного управления связана с особенностями национальной акционерной собственности. Рынок характеризуется очень высоким распылением капитала корпораций. Население сберегает средства, инвестируя в акции и облигации компаний. Фирмы продают инвесторам свои ценные бумаги, чтобы получить финансовые средства для расширения бизнеса, основными владельцами капитала компаний являются частые и институциональные инвесторы. Они готовы к принятию рисков и ориентированы на краткосрочные цели получения дохода за счет курсовой разницы. Чтобы инвесторы вкладывали свои средства в компанию, они должны быть уверены в том, что корпоративное управление эффективно. Инвесторы осуществляют мониторинг корпоративного управления, и стоимость акций на рынке зависит от качества данного управления.

В данной модели большое значение придается ответственности менеджмента компании перед Советом директоров и Совета директоров перед акционерами. Важна объективность контроля за деятельностью менеджмента. Успешность такого контроля зависит от структуры собственности компании. Если число собственников невелико, то они могут войти в состав совета и выстроить необходимые механизмы и процедуры для объективного контроля деятельности менеджмента. Когда число собственников велико, проблема контроля решается с помощью «внешних» членов совета директоров, представителей собственников, которые непосредственно не связаны с менеджментом данной компании. В настоящее время наблюдается увеличение числа независимых директоров.

Преимущества данной модели:

* Высокая степень мобилизации личных накоплений через фондовый рынок.
* Ориентация инвесторов на поиск сфер, обеспечивающих высокий уровень дохода.
* Основная цель бизнеса – рост стоимости компании.
* Достаточно высокая информационная прозрачность компаний.

К недостаткам можно отнести:

* Высокую стоимость привлеченного капитала (высокие дивиденды).
* Значительные искажения реальной стоимости активов фондовым рынком.
* Отсутствие четкого разделения функций управления и контроля.

**Немецкая модель корпоративного управления** типична для странЦентральной Европы, таких как Германия, Австрия, Нидерланды, Скандинавские страны, менее характерна для Бельгии и Франции. В основе данной модели лежит принцип социального взаимодействия – все стороны, заинтересованные в деятельности корпорации. Имеют право участвовать в процессе принятия решений (акционеры, менеджеры, трудовой коллектив, банки, различные общественные организации).

Система корпоративного управления в Германии часто характеризуется как закрытая, деятельность которой определяется банками, в отличие от открытой англо-американской модели, ориентированной на рынке. На формирование данной модели оказал влияние целый ряд факторов. Прежде всего, это высокая степень концентрации акционерного капитала, большая роль банков в принятии корпоративных решений и сравнительно небольшая распыленность акций среди частных инвесторов. Фондовый рынок обладает значительно меньшей ликвидностью по сравнению с фондовыми рынками Великобритании и США. Немецкая модель корпоративного управления характеризуется широкой практикой перекрестного владения акциями и активным участием сотрудников в управлении компанией. Банки играют центральную роль в осуществлении корпоративного управления. Население осуществляет сбережения посредством банковских депозитов, а банки выдают кредиты компаниям на развитие бизнеса. Банки также могут выступать инвесторами посредством прямой покупки акций и облигаций различных компаний. Поэтому банки осуществляют постоянный мониторинг корпоративного управления, и при неудовлетворительном качестве корпоративного управления могут отказать компании в дополнительных финансовых средствах.

Специфической чертой немецкой системы корпоративного управления, определяемой законодательством, является ко-детерминация, или участие сотрудников в управлении компанией.

Еще одной характерной чертой корпоративного управления в немецкой модели является голосование по акциям, находящимся на хранении в коммерческих банках. Доминирующая роль банков основана также и на делегировании банкам права голосования на собрании акционеров другими владельцами акций.

Преимущества данной модели:

* Меньшая стоимость привлечения капитала.
* Ориентация инвесторов на долгосрочные цели.
* Высокий уровень устойчивости компаний.
* Четкое разграничение функций управления и контроля.

Недостатки:

* Незначительная роль фондового рынка как внешнего инструмента контроля.
* Высокая степень концентрации капитала и недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров.
* Невысокая степень информационной прозрачности, что обусловливает сложность осуществления инвестиций.

Немецкую модель корпоративного управления можно охарактеризовать как закрытую систему, в основе которой находится банк.

**Японская модель корпоративного управления.** На формирование японской модели оказали влияние экономические и политические условия послевоенного развития Японии, а также культура страны, в основе которой лежит принцип социальной сплоченности и взаимозависимости.

Для японской модели характерна высокая концентрация собственности в руках средних и крупных акционеров и широкая практика перекрестного владения акциями между компаниями, входящими в кейрецу. Банки играют исключительно важную роль и определяют деятельность каждой промышленной группы. Для японских компаний наиболее важной целью при ведении бизнеса является расширение рынка, Японская экономика характеризуется наименее ликвидным фондовым рынком по сравнению с другими развитыми странами.

Одной из важнейших особенностей данной модели является то, что для кейрецу характерно формирование личных отношений в среде менеджмента, способствующих обмену информацией и эффективному использованию совместного опыта и знаний.

К преимуществам данной модели можно отнести:

* Низкую стоимость привлечения капитала.
* Ориентацию на долгосрочные цели.
* Ориентацию компаний на высокую конкурентоспособность.
* Высокий уровень устойчивости компаний.

К недостаткам:

* Сложность осуществления инвестиций.
* Недостаточное внимание к доходности инвестиций и абсолютное доминирование банковского финансирования.
* Слабую информационную прозрачность компаний.
* Незначительное внимание к правам миноритарных акционеров.

Японскую модель корпоративного управления можно охарактеризовать как полностью закрытую, основанную на банковском контроле и финансировании.

**Семейная модель корпоративного управления**, или семейный капитализм и семейные бизнес-группы, получила распространение практически во всех странах мира. Такая система корпоративного управления часто встречается в странах Азии и Латинской Америки, в Канаде, а также в европейских странах (Швеция, Италия и Франция). Управление крупнейшими корпорациями осуществляется членами одной семьи. Капитал концентрируется и распределяется по семейным каналам, и контроль над бизнесом полностью принадлежит семье.

Семейные группы для сохранения контроля над другими фирмами часто выпускают акции с неравными правами голосования. Для обращения на бирже размещаются акции с меньшим количеством голосов на акцию, а семейная фирма владеет акциями с большим количеством голосов. Если все акции компании имеют по одному голосу, то акции, принадлежащие семье, получают дополнительные преимущества (например, исключительное право при выборе членов совета директоров). Данный инструмент позволяет определять и контролировать деятельность компании. Не имея большого пакета акций.

Преимущества:

* Возможность жесткого контроля над бизнесом.
* Снижение рисков основных собственников (семьи).
* Возможность аккумуляции капитала для реализации крупных проектов.
* Высокий уровень устойчивости компаний.

Недостатки:

* Основной целью бизнеса является удовлетворение интересов семьи.
* Недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров.
* Низкая степень инновативности компаний.
* Слабая информационная прозрачность бизнеса и сложность осуществления инвестиций в бизнес.

Рассмотренные выше модели корпоративного управления не взаимоисключающи. Последние десятилетия характеризуется сближением и «взаимопроникновением» различных систем корпоративного управления, Данный процесс подтверждает, что ни одна модель не обладает очевидными преимуществами перед другими и не является универсальной для экономики отдельной страны.

## Особенности формирования российской модели корпоративного управления.

В 1990-х гг. в России начался массовый процесс приватизации, который привел к созданию достаточно большого числа акционерных обществ. Реформирование российской экономики первоначально проходило с ориентацией на англо-американскую модель корпоративного управления. Предполагалось, что при акционировании государственной собственности будет постепенно создан механизм контроля и регулирования со стороны фондового рынка. К 1997г. получили лицензии 16 бирж и более чем 1,5 тыс. профессиональных участников рынка ценных бумаг. В конце 1997г. 17 российских компаний вышли на мировой фондовый рынок, выпустив американские депозитные расписки [8].

Развитие акционерных компаний к началу тысячелетия характеризуется достаточно высоким уровнем концентрации собственности и контроля. По данным опроса, проведенного среди 882 акционерных обществ в 2005г., на 82% предприятий существовал собственник или одна консолидированная группа собственников, которая имела возможность полностью контролировать деятельность компании [9].

Из семейной модели корпоративного управления следует, что в большинстве стран мира основой концентрации собственности служит институт семьи. Российские компании никогда не строились по данному принципу. Обычно при их организации основу составляет команда из трех-семи человек, являющихся основными собственниками и тесно связанных между собой неформальными связями. Их можно было бы назвать партнерскими фирмами. Данная форма распределения собственности в российских условиях получила наибольшее распространение.

После кризиса политика крупнейших российских компаний постепенно начала меняться, Они стали раскрывать информацию, выплачивать дивиденды и привлекать независимых директоров. Капитализация российского рынка в 2000г. увеличилась до 800 млрд. дол., а к 2006г. Россия стала одним из лидеров среди развивающихся рынков [9].

Развитие рынка и открытость российской экономики приводят к постепенному повышению внимания со стороны российских компаний к вопросам корпоративного управления. Рост капитализации российского рынка, доступ к внешнему финансированию, выстраивание долгосрочных партнерских отношений, расширение бизнеса возможны только при условии создания эффективной системы корпоративного управления. Пока только лишь крупные компании рассматривают финансовый рынок источником для финансирования своей деятельности.

Еще одной тенденцией экономики России является усиление роли государства, которое активно осуществляет предпринимательскую деятельность. Идет распространение контроля государства над все большей долей корпоративного сектора. Такие компании с государственным участием, как «Роснефть», «Газпром», «Внешторгбанк», активно проводят операции на финансовых рынках.

Система корпоративного управления в России не соответствует ни англо-американской, ни японо-германской, ни семейной модели корпоративного управления. Не представляется возможным четко охарактеризовать отличительную российскую модель. Это объясняется высокой степенью неопределенности внешней и внутренней среды корпорации и несовершенством российского законодательства. Однако активное использование крупными российскими корпоративными структурами элементов всех существующих моделей корпоративного управления свидетельствует о том, что, скорее всего, дальнейшее развитие системы корпоративного управления не будет ориентироваться только на одну из существующих моделей бизнеса.

Связь управления предприятием со снижением затрат.

Одной из важнейших задач развития бизнеса являет­ся оптимизация затрат или достижение такого их уровня, который обеспечит требуемый финансовый результат при условии выполнения производственных планов предпри­ятия. Среди существующих инструментов оптимизации затрат основными являются инструменты регулярного уп­равления затратами, к которым относятся планирование, учет, контроль и программа мероприятий по снижению затрат.

Подходы к организации планирования, учета и кон­троля затрат очевидны: необходимо определить подраз­деления — центры ответственности за затраты — и вы­полнить стандартный набор управленческих процедур: формировать планы затрат, отчетность об их исполнении, проводить анализ затрат и принимать меры, мотивирую­щие подразделения к исполнению планов. Несмотря на видимую простоту подходов, руководство предприятия сталкивается с трудностями, связанными с недостаточной точностью, прозрачностью и контролируемостью затрат.

В рыночных условиях хозяйствования предприятие вынуждено разрабатывать стратегию, непосредственно отражающую пели, принципы и задачи развития. Некон­кретность, отсутствие взаимосвязи с применяемыми на предприятии методами планирования, учета и контроля - главные причины того, что стратегия не всегда стано­вится действенным инструментом управления. В свою очередь, без связи со стратегией процесс управления за­тратами становится похож скорее на бессистемную грату средств и «латание дыр» в бюджете, нежели на распределе­ние средств по наиболее приоритетным направлениям.

При формировании стратегии и построении систе­мы управления затратами прежде всего необходимо определить, как стратегические задачи

и направления развития будут трансформированы в текущие планы предприятия. Для этого составляются долгосрочные программы разви­тия, в которых стратегические замыслы конкретизируются в мероприятия с указанием сроков их выполнения, оценки затрат и источников их финансирования. В процессе планирования затрат долгосрочные программы должны трансформироваться в планы затрат и капиталовложений, что обеспечит финансирование стратегических направле­ний развития предприятия и переход к рациональному расходованию средств.

Существует два метода планирования затрат: планирование «от достигнутого», при котором в качестве базы для сравнения используются затраты прошлых периодов, и планирование «от производства», при котором в качестве источника используются производственно-ресурсные потребности. Планирование от достигнутых потребностей — метод, не требующий больших трудозатрат, однако в этом случае невозможно понять, что стоит за установленными показателями. Более совершенным является метод пла­нирования затрат «от производства», при котором за каждым показателем затрат стоят объем производства, натуральный объем ресурсов и перечень планируемых к выполне­нию мероприятий.

Основанием для планирования «от производства» служат производственная про­грамма, состав изделий, нормы потребления ресурсов, календарно-плановые нормати­вы и величина и комплектность фактического незавершенного производства на начало планового периода. По этим исходным данным на ЭВМ формируется единый сквоз­ной план-график, представляющий собой программу производственной деятельности всех цехов предприятия, в которой определена потребность производства в деталях па каждый рабочий день на всей продолжительности производственного цикла изготов­ления изделия. Так как единый сквозной план-график отражает реально необходимое для своевременного выпуска продукции направление движения производственного процесса, то на его основе составляется подетальный план производства, который затем трансформируется в комплексный план затрат, содержащий как натуральные, так и сто­имостные показатели. В случае, если полученные показатели затрат являются неудов­летворительными, то производственно-ресурсные потребности легко корректируются изменением исходных данных и составлением на ЭВМ нового варианта единого сквоз­ного плана-графика потребности производства в деталях.

Составление подетальных планов производства ведется в последовательности, обратной ходу технологического процесса. Сначала составляется план для сборочною цеха, затем по обрабатывающим и заготовительным цехам. Плановое количество дет, алей данного наименования (и) на плановый месяц с учетом фактического укомплектования производства равно n = (Nn+3+N(|))-M , где Мп — плановый номер укомплектования по сборочной единице на конец планового месяца; *N(\)* — фактический номер укомплекто­вания по детали в сборочной единице на начало месяца; 3 — нормативный задел деталей в сборочной единице; М — количество деталей, входящих в сборочную единицу.

В современном бизнесе необходимы не только расчет и анализ затрат на плановый месяц, ной прогноз их на последующий период. Это обстоятельство требует соблюдения принципа «скольжения» в планировании затрат, что означает обеспечение возможности определения планового количества деталей не только на плановый, но и на последую­щие месяцы. Предложенный в качестве инструмента планирования единый сквозной план-график дает такую возможность, так как строится на всей продолжительности производственного цикла изготовления изделия.

В результате такого подхода решается главная проблема системы планирования за­трат — повышение прозрачности планов затрат путем обеспечения взаимосвязи между производственно-ресурсными потребностями и планами затрат. Реализация подетальной системы планирования производства стала возможной благодаря внедрению авто­матизированной системы управления. Руководство предприятия получило возможность при утверждении планов анализировать, на какие нужды

подразделения запрашивают средства, в чем причины изменения потребности в них, как исполняются запланиро­ванные показатели, и в результате принимать более обоснованные решения о распреде­лении средств.

Следующая проблема состояла в том, что качественное планирование и контроль затрат невозможны без подготовки отчетности об исполнении планов, которая является источником информации для формирования планов и проведения анализа их испол­нения. Несоответствие методов формирования отчетности и планирования, медлитель­ность при подготовке и отсутствие необходимой аналитической информации — основ­ные причины того, что отчетность не отвечала требованиям планирования и контроля затрат.

Для решения этой проблемы необходимо при построении системы отчетности исходить из ее назначения, так как главное в ней не выполнение требований учетной политики и норм бухгалтерского учета, а формирование информации о затратах в разре­зах, в сроки и со степенью точности, которые приемлемы для принятия управленческих решений. Для перехода к формированию отчетности об исполнении планов в соответс­твии с перечисленными требованиями необходимо и далее использовать подетальную методологию, а именно применить систему подетального калькулирования и учета за­трат на производство. Основным результатом такого подхода являются:

» возможность формирования отчетности, отражающей реальный ход производства в пространстве и времени;

» наличие полной, точной и широкой аналитической информации о плановых и фактических затратах по всем стадиям жизненного цикла изделия.

Подетальная методология, положенная в основу автоматизированной системы уп­равления предприятием, позволяет не только компьютеризировать процесс формиро­вания планов, но и готовить отчетность об их исполнении, анализировать структуру и носители затрат, осуществлять сравнительный анализ. С помощью нее выявляются за­траты, которые ежемесячно растут, а также затраты, занимающие основную долю в об­щих затратах предприятия, проводится сравнение значимых показателей предприятия е показателями конкурентов и, наконец, выявляются носители затрат, влияющие на их величину. Логическим продолжением вышеизложенного подхода является следующий шаг - разработка комплексного плана мероприятий по минимизации затрат.

Заключение

В процессе создания системы эффективного корпоративного управления в России, который длится уже более 15 лет, на протяжении всего переходного периода, исследователи, законодатели и менеджмент предприятий столкнулись с рядом проблем, до сих пор не нашедших удовлетворительного решения.

Решать проблемы корпоративного управления в России можно на основе главным образом трех классов работ: концептуальных, «идеологических» исследований, опирающихся на классическую работу А. Берли и Г. Минза; посвященных анализу институтов, возникающих в рамках новых экономических отношений; эмпирических исследований процессов, связанных с корпоративным управлением. Объединяет эти работы то, что в них проблемы корпоративного управления рассматриваются как следствия особенностей взаимоотношений акционеров и менеджмента компании. Между тем в реальности они являются составной частью системы взаимоотношений компании и фондового рынка в целом. Это обстоятельство требует расширительного подхода к самому понятию корпоративного управления.

В узком смысле корпоративное управление – это система взаимоотношений менеджмента и акционеров компании.

В широком смысле корпоративное управление – это система взаимоотношений публичной компании и фондового рынка, определяющая:

* управленческие взаимодействия со стороны акционеров и их групп на компанию;
* финансовые потоки между компанией и фондовым рынком;
* информационные потоки между компанией и фондовым рынком.

Такое расширенное понимание корпоративного управления позволяет сформировать системную картину «корпоративного мира» и выбрать обоснованные рецепты его улучшения.

Список литературы:

1. Достанко П. Корпоративизм, рыночная активность и культура управления // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 4.
2. Pincot G. Building Community in the Workplace // The Community of the Future. Sun Francisco, 1998.
3. Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и созидание благосостояния // Новая постиндустриальная волна на Западе. – М.: Academia. 1999.
4. Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе. – М.: Academia. 1999.
5. Berglof E., von Thadden E.-L. The Changing Corporate Governance Paradigm: Implications for Developing and Transition Economies. Annual World Bank Conference on Development (1999). – Washington, 2000.
6. Штальман К. Новая философия бизнеса. Том 3. Москва, Берлин, 1998.
7. Gresse C. Les enterprises en difficult. – Paris: Economica. 2003. P.112.
8. Храброва И.А. Корпоративное управление – М.: Альпина, 2000г.
9. Корпоративное управление и устойчивый рост: стратегические решения и корпоративная эффективность: Материалы конференции. Москва, октябрь 2006г. (Канадская программа «Корпоративное управление»).
10. Алиев С.А. Факторы рыночной активности корпоративных структур и их влияние на систему управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - №3. – с. 65-72.
11. Дементьева А.Г. Система корпоративного управления в развитых странах и России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - №3. – с. 124-139.
12. Минакова И.В. Качество корпоративного управления как один из основных факторов неплатежеспособности хозяйствующих субъектов и обеспечения конкурентоспособности национальной экономики // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - №3. – с.52-59.
13. Tricker R. International Corporate Governance, Prentice Hall, 1994.
14. Клейнер В. Корпоративное управление и эффективность деятельности компаний // Вопросы экономики. – 2008. - №10.

1. Причем можно говорить, что и внешняя, и внутренняя среда враждебны по отношению к реальному собственнику. Так, «серые» и «черные» схемы корпоративных финансов, «оптимизация налогообложения», вывод активов, сложные организационные структуры – далеко не полный перечень опасностей внутренней среды. Давление преступных сообществ, использование конкурентами государственных органов принуждения и контроля в борьбе за передел собственности, вмешательство самого государства, включая не только налоговую аренду, но и прямое административное давление и судебные преследования – опасности внешней среды. [↑](#footnote-ref-1)