Содержание

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc199237384)

[Глава 1. Теоретические основы корпоративного управления 5](#_Toc199237385)

[1.1 Понятие корпорации 5](#_Toc199237386)

[1.2 Классификация корпораций и их организационные формы.](#_Toc199237387) 10

[1.3 Современные принципы корпоративного управления 15](#_Toc199237389)

[1.4 Организационные структуры управления корпорацией. 18](#_Toc199237390)

[Глава 2. Разработка основных разделов организационного проекта корпорации. 25](#_Toc199237391)

[2.1 Технико-экономическое обоснование целесообразности включения ОАО «Эпос» в холдинг «Spy Group» и организационная структура. 25](#_Toc199237392)

[2.2 Органы управления холдинга «Sky Group» 28](#_Toc199237398)

[2.3 Проблемы взаимоотношений различных участников корпоративного управления 30](#_Toc199237399)

[2.4 Оценка эффективности работы корпорации 32](#_Toc199237400)

[2.5 Предложения по совершенствованию корпоративного управления 37](#_Toc199237401)

[Заключение](#_Toc199237402) 39

[Список использованной литературы 41](#_Toc199237403)

# ВВЕДЕНИЕ

Характерная особенность развития экономики в России на современном этапе связана с приватизацией государственной собственности, появлением большого количества акционерных обществ, с задачами защиты прав акционеров в условиях привлечения к управлению наемных управляющих (менеджеров). Это требует регулирования совместной деятельности со стороны центральных органов корпоративных объединений, функции которых возлагаются на центральные (головные, материнские) компании. Вместе с тем в широком понимании проблема корпоративного управления возникла не только в России и странах с переходными экономиками. Она всегда была **актуальна** на мировом уровне как фундаментальная проблемам управления бизнесом.

Корпоративное управление в большинстве российских компаний находится, по общему мнению, на низком уровне по сравнению с развитыми странами. Тем не менее, за последние 7-10 лет в этой сфере произошёл впечатляющий прогресс. В настоящее время ряд российских компаний достигли международного уровня, среди них называют «[Вымпелком](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%8B%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D0%BA%D0%BE%D0%BC)», «[Вимм-Билль-Данн](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BC%D0%BC-%D0%91%D0%B8%D0%BB%D0%BB%D1%8C-%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%BD)», ряд компаний в системе [РАО ЕЭС](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%90%D0%9E_%D0%95%D0%AD%D0%A1), некоторые региональные телекоммуникационные компании и др.

Поэтому анализ целесообразности создания холдинга, его производственной деятельности, а также структур управления предприятием в настоящее время очень актуален.

**Цель курсового проекта** – рассмотреть механизм создания холдинга, и дать рекомендации по совершенствованию управления предприятием.

**Задачи курсового проекта:**

1. Рассмотреть понятие, типы, организационные формы корпораций организационные структуры управления корпорацией.
2. Рассмотреть организацию корпоративного управления в холдинге «Sky Group».
3. Сформулировать предложения по совершенствованию управления холдингом «Sky Group».

Объектом исследования является холдинг «Sky Group» и предметом исследования выступает корпоративное управление в холдинге «Sky Group».

**Глава 1. Теоретические основы корпоративного управления**

## Понятие корпорации

Корпора́ция (от [новолат.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B8%D0%BA%D0%B0) *corporatio* — объединение) — [юридическое лицо](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%BE), которое, будучи объединением [физических лиц](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%BE), при этом независимо от них. В широком смысле под корпорацией можно понимать всякое объединение с экономическими целями деятельности [2].

Корпорация – организация, поставившая перед собой определенные цели, действующая на общественное благо, обладающая определенными правами, являющаяся юридическим лицом, владельцы которого несут ограниченную ответственность. В научных изданиях в последнее время ведется интенсивная дискуссия по поводу понимания как сущности корпоративного управления, так и самого предмета(Таблица 1).

Таблица 1.

Подходы к пониманию сущности корпоративного управления.

|  |  |
| --- | --- |
| *Подходы к пониманию сущности корпоративного управления* | *Сущность подхода* |
| Формально-правовой | Обращает внимание, прежде всего, на возможности и ограничения, накладываемые акционерным законодательством |
| поведенческий подход (широкая версия) | Рассматривает проблемы управления корпорацией в контексте всего комплекса отношений между всеми заинтересованными лицами и группами; |
| поведенческий подход (узкая версия), | Согласно этому подходу объектом управления должны быть отношения между сотрудниками внутри компании (заметим, что в этом случае корпоративное управление теряет свою специфику и становится тождественным управлению фирмой). |

В качестве прообраза современных корпоративных формирований можно привести торговую Московскую компанию.

В 1553 г. русский царь Иван Грозный, заинтересованный в установлении торговых связей с Европой, пообещал англичанам право свободной и беспошлинной торговли во всех русских городах, а также ряд других торговых привилегий. Это и послужило основанием для создания в Лондоне в 1555 г. торговой «Московской компании». Англичане поставляли в Россию оружие, порох, селитру, свинец, оловянную посуду, сукно. Взамен они вывозили древесину, пеньку, канаты, воск, кожи, ворвань, меха

В 1600 году была создана английская торговая Ост-Индская компания (The Governor and Company of Merchants of London Trading into the EastIndies), которая с 1612 г. стала постоянно действующей акционерной компанией с ограниченной ответственностью. Помимо собрания собственников в ней было образовано собрание директоров (в составе 24 членов) с 10 комитетами. Директором мог стать владелец акций на сумму не менее 2 тыс. ф. ст. (Англия) [3].

Корпорация изначально представляла собой объединение свободных хозяйственных субъектов для достижения экономических целей. С течением времени сложились качественно отличные друг от друга ее типы. Эти отличия наиболее реально проявляются если их идентификацию вести от целей: задаются ли они собственно корпоративной логикой борьбы за рынки; обуславливаются внешними обстоятельствами; определяются создателями и владельцами корпораций. Если для западных корпораций одним из определяющих показателей успеха является стремление к лидерству в какой-либо сфере, то для субъектов Российского бизнеса актуальна даже стратегия выживания и закрепления на соответствующих рынках, а так же создание нормативно-правовой базы корпоративного бизнеса. Этим объясняется и логика формирования теории корпоративного управления.

Современным корпоративным формированиям присущи следующие специфические особенности:

- корпорация находится полностью во владении ее акционеров, которые приобрели доли собственности, называемые акциями или паями. Акционеры в качестве собственников корпорации имеют определенные права. Число голосов (прав) у каждого акционера зависит от количества находящихся у него акций;

- будучи владельцами собственности корпорации, акционеры имеют право на долю доходов. Доходы (дивиденды) выплачиваются акционерам из расчета их величины, приходящейся на одну акцию. Часть прибылей корпорации, не выплачиваемая как дивиденды, именуется нераспределенной прибылью. Корпорация не обязана ежегодно выплачивать дивиденды и может использовать эту прибыль как источник финансирования инвестиций;

- акционеры не могут быть принуждены отвечать за обязательства и долги корпорации. Данное преимущество не распространяется на владельцев индивидуальных фирм и товариществ;

- любой, кто работает на корпорацию, является наемным работником. Принцип полного объединения в одном лице собственника и менеджера неприемлем для корпорации аутсайдерского типа где, владение и управление корпорацией отделены друг от друга. Этот принцип нарушается в корпорациях инсайдерского типа, где собственники действуют и как менеджеры получая за это заработную плату. Директора, менеджеры и прочие служащие корпорации обычно нанимаются от имени акционеров. Они могут быть уволены по результатам голосования на собрании акционеров.

Преимущества корпорации определили ведущую роль этой формы организации бизнеса в современных условиях. В США, например, несмотря на то, что число корпораций относительно немногочисленно и занимают только 20% от числа всех компаний на их долю приходится примерно 90% объема продаж товаров и услуг. Такое развитие корпоративной формы организации бизнеса связано со следующими ее преимуществами.

Динамика этих показателей свидетельствует, что корпорации обладают конкурентными преимуществами, по сравнению с другими формами организации бизнеса. Эти преимущества, обеспечивающие им динамизм развития, доминирующую роль в экономике, состоят в следующем:

1.Корпорация – наиболее эффективная форма организации бизнеса с точки зрения привлечения денежного капитала. Корпорациям присущ уникальный способ финансирования – через продажу акций и облигаций, - который позволяет привлекать сбережения многочисленных домохозяйств. Через рынок ценных бумаг корпорации могут объединять в общий фонд финансовые ресурсы огромного числа отдельных лиц.

2.Другое существенное преимущество корпорации – это ограниченная ответственность. Владельцы корпорации (держатели акций) рискуют только той суммой, которую они заплатили за покупку акций. Кредиторы могут предъявить иск корпорации как юридическому лицу, но не владельцам корпорации как частным лицам.

3.Благодаря своим привилегиям в области привлечения денежного капитала преуспевающей корпорации легче увеличить его объем и расширить объемы операций, а также реализовать преимущества объединения капиталов. В частности, корпорация способна извлекать преимущества из технологии массового производства. Подобным образом размеры корпорации позволяют осуществлять более глубокую специализацию в использовании человеческих ресурсов.

4.Поскольку корпорация является юридическим лицом, она существует независимо от ее владельцев и от собственных должностных лиц. Передача собственности корпорации через продажу акций не подрывает ее целостности.

5.Меньшая зависимость от стихийных рыночных факторов, большая стабильность при изменениях параметров среды существования и на этой основе возможность планомерного развития производства, финансов, коммерческой и инвестиционной деятельности на межотраслевом, межрегиональном и даже международном уровне;

6.Относительная легкость получения правительственной поддержки, в реализации стратегии развития (особенно в случае развития международных проектов), в том числе в связи с участием корпораций в реализации государственных и региональных инвестиционных программ;

7.Возможность активного, многоаспектного и гибкого позиционирования на рынках товаров, услуг и капитала на основе диверсификации товаров и услуг, широкомасштабного производства, результативного и эффективного менеджмента, использования современных управленческих и информационных технологий;

Разумеется, наряду с преимуществами, корпоративная форма организации бизнеса имеет также ряд недостатков или слабых мест:

Учреждение корпорации сопряжено с некоторыми бюрократическими процедурами и с расходами на юридические услуги.

С общественной точки зрения в корпоративной форме бизнеса заложены возможности для некоторых злоупотреблений. Так как корпорация является юридическим лицом, некоторые недобросовестные владельцы компаний иногда получают возможность избежать личной ответственности за сомнительную производственную деятельность, ссылаясь на корпоративную коллегиальную форму управления.

Следующий недостаток корпорации касается вопросов, связанных с налогообложением прибыли корпорации. Речь идет о проблеме двойного налогообложения: та часть дохода корпорации, которая выплачивается в виде дивидендов держателям акций, облагается дважды – первый раз как часть прибыли корпорации и второй раз как часть личного дохода владельца акций.

При единоличном предпринимательстве и партнерстве владельцы недвижимости и финансовых активов сами непосредственно управляют этими активами и их контролируют. В крупных корпорациях, акции которых широко распространены среди сотен тысяч владельцев, появляется значительное расхождение между функциями собственности и контроля.

Жесткий [контроль](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2588_2_rus_19350.shtml) и правовое регулирование со стороны государства. Одно из основных требований заключается в необходимости раскрытия корпоративной [информации.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) Раскрытие [информации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) - [обязанность](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3666_2_rus_20535.shtml) [корпорации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) ежегодно публиковать [годовой отчет,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_31_2_rus_16210.shtml) а также иную [информацию](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) по операциям и ценным бумагам. Из-за всеобщей обозримости результатов деятельности [корпорации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) уменьшается конфиденциальность деятельности. Наличие двойной [бухгалтерии,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_7_2_rus_16184.shtml) неуважительное отношение к рядовым [акционерам](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_143_2_rus_16720.shtml) в плане предоставления [информации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) снижает [авторитет](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_48_2_rus_16614.shtml) российских [корпораций,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) следовательно, понижает [рыночную стоимость](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_189_2_rus_24430.shtml) акций.

## Классификация корпораций и их организационная форма

Существуют разные классификации корпораций. По географическому охвату корпорации подразделяются:

- Транснациональная

- Межгосударственная

- Отраслевая

- Региональная

- Национальная

- Предприятие

По целям создания:

- Коммерческие

- Не коммерческие

Рассмотрим организационные формы корпорации:

1.Концерн ([нем.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *der Konzern*) - самостоятельное предприятие, связывающее посредством системы участия и персональных условий или на каких-то иных условиях для тесного производственного сотрудничества нескольких предприятий.

Различают вертикальные концерны, горизонтальные концерны, и смешанные концерны (также называемые [конгломераты](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82)). Под вертикальными понимаются объединения фирм, охватывающие весь цикл от закупки материалов через производство до сбыта одного определённого вида продукции, например концерн Мустерман, занимающийся всеми аспектами издательского дела и продажи книг и другой продукции. Горизонтальные концерны обычно объединяют похожие фирмы с различной клиентурой, например объединение пивоварен с различным вкусом пива.

Правовое обеспечение единого управления концерном вытекает из принципа построения: материнская компания – дочерние (зависимые) фирмы – формально независимые от материнской компании, связанные договорными обязательствами с участниками концерна. Концерном может также считаться группа так называемых связанных организацией, то есть взаимно участвующих и выступающих сторонами предпринимательского договора.

Примером будет **Volkswagen AG**— [германский](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F) автомобилестроительный концерн, выпускающий автомобили марки **Volkswagen**, один из крупнейших в Европе по выпуску автомобилей. Осенью [1933](http://ru.wikipedia.org/wiki/1933) года [Адольф Гитлер](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%84_%D0%93%D0%B8%D1%82%D0%BB%D0%B5%D1%80) выдвинул требование: создать для немецкого народа крепкий и надежный автомобиль, стоимостью не более 1000 рейхсмарок. Также, автомобиль должен собираться и на новом, олицетворяющем новую Германию, заводе. Ответственным за исполнение правительственного заказа был назначен [Фердинанд](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B4) [Порше](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%88%D0%B5). Будущий автомобиль так и назвали — **«Volks-Wagen»** («Народный автомобиль»).

2.Хо́лдинг (от [англ.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *holding* «владение») - юридического лица в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью, владеющего контрольными пакетами акций других компаний и выполняющие по отношению к ним контролирующие функции – так называемый чистый холдинг.

Главное отличие холдинга от концерна в отсутствии контрактов, соглашений как оснований для вхождение в объединение.

Типы холдингов:

* Холдингово-пирамидальные группы базируют свою деятельность на обязательном владении контрольными пакетами акций фирм.
* В структуре такой группе важнейшее значение имеет холдинг-держательская компания, т.е. фирма, которая «держит» контрольные пакета акций других компаний, контролирует и управляет их развитием.
* Чистые – компании, функции которых сводятся к «держанию» контрольные пакетов акций других фирм;

- Субхолдинги – акционерные общества, контрольный пакет акций которых принадлежит какому-либо холдингу, выполняющему функции чистого холдинга по отношению к другим корпорациям;

* Смешанные холдинги – компании, осуществляющие помимо чисто «держательских функций» собственную производственную, коммерческую или иную предпринимательскую деятельность;
* Финансовые холдинги – холдинги, более 50% капитала которых составляют ценные бумаги других эмитентов и другие финансовые активы, имеющие право только инвестиционной деятельности.

Для системы участий характерна многоступенчатая зависимость. Холдинг является головной компанией группы, называемой «материнской компанией». Он владеет контрольными пакетами акций компаний, которые называются «дочерними предприятиями». Последние, в свою очередь, владеют контрольными акций компаний «внучек» и т.д. и т.п.

Примером является **ОАО РАО «ЕЭС России»**— холдинг, [открытое акционерное общество](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%82%D0%BA%D1%80%D1%8B%D1%82%D0%BE%D0%B5_%D0%B0%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) [энергетики](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0) и электрификации «Единые Энергетические Системы России» объединяет практически всю [российскую](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) энергетику. РАО «ЕЭС» было создано 31 декабря [1992](http://ru.wikipedia.org/wiki/1992) года в результате [приватизации](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) отдельных объектов, используемых для выработки, передачи и распределения [электроэнергии](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%8D%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B8%D1%8F), до этого находившихся под контролем Министерства топлива и энергетики Российской Федерации.

3.Финансово-промышленные группы (ФПГ) - объединения промышленных предприятий с Финансовыми учереждениями на основе установленных между ними отношений экономического и финансового взаимодействия.

Согласно концепции ФПГ формируется в целях объединения материальных и финансовых ресурсов ее участников для повышения конкурентоспособности и эффективности производства, создания рациональных технологических и кооперационных связей, увеличения экспортного потенциала, ускорения научно-технического прогресса, конверсии оборонных предприятий и привлечения инвестиций.

Важнейшими задачами создания ФПГ являются:

1. концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях развития экономики;
2. обеспечение финансовыми ресурсами сферы промышленных НИОКР, ускорение научно-технического прогресса;
3. повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции отечественных предприятий;
4. содействие демонополизации рынков продукции промышленного комплекса;
5. осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности, реализация конверсии оборонных предприятий;
6. формирование рациональных технологических и кооперационных связей в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной экономической среды.

Состав участников и организационно-правовые формы ФПГ могут быть разнообразными. Основные варианты состоят в объединении участников ФПГ вокруг:

* промышленные предприятия;
* научно-исследовательской или конструкторской организации;
* коммерческого банка;
* торговой фирмы.

Примером служит **United Technologies Corporation (UTC)** ([NYSE](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D1%8C%D1%8E-%D0%99%D0%BE%D1%80%D0%BA%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B6%D0%B0): [**UTX**](http://www.nyse.com/about/listed/lcddata.html?ticker=UTX)) — одна из крупнейших финансово-промышленных групп США. Основана в [1929](http://ru.wikipedia.org/wiki/1929), когда компании [Boeing](http://ru.wikipedia.org/wiki/Boeing), [Pratt & Whitney](http://ru.wikipedia.org/wiki/Pratt_%26_Whitney), [Hamilton](http://ru.wikipedia.org/wiki/Hamilton), [Sikorsky Aircraft](http://ru.wikipedia.org/wiki/Sikorsky_Aircraft) и ряд других объединились, создав компанию United Aircraft and Transport Corporation.

4.Конгломера́т (от [лат.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *conglomerates* — скопившийся, собранный) — организационная форма интеграции компаний, объединяющая под едиными финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности.

Конгломераты в основном присущи развивающимся рынкам ([Индия](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D1%8F), [Китай](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%B9), [Россия](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F), [Латинская Америка](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%90%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0)).

К особенностям конгломератов можно отнести:

1) интеграция в рамках данной организационной формы предприятия различных отраслей без наличия производственной общности. Объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности фирмы-интегратора. Профилирующее производство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе;

2)объединяемые компании, как правило, сохраняют юридическую и производственно-хозяйственную самостоятельность, но оказываются полностью финансово зависимыми от головной компании;

3)конгломератом свойственная децентрализация управления. Их отделения пользуются существенно большей свободой и автономией во всех аспектах своей деятельности по сравнению с аналогичными структурными подразделениями традиционных диверсифицированных концернов;

4)в качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенное регулирование деятельности подразделений со стороны стоящей во главе конгломерата холдинговой компании;

5)как правило, в структуре конгломерата формируется особое финансовое ядро, куда помимо холдинга (чистого холдинга) входят крупные финансовые и инвестиционные компании.

Жизнедеятельность конгломерата во многом зависит от уровня квалификации высшего управленческого персонала. Отсутствие в аппарате его управления квалифицированных высших менеджеров равносильно его «смерти». Справедливость данного утверждения иллюстрируют эффективные провалы таких казалось бы достигших высот успеха конгломератов, как Textron, Polly Peck и Maxwell Communications.

Примером может быть **General Electric** (**GE**), в русских текстах **Дженерал Электрик** ([NYSE](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D1%8C%D1%8E-%D0%99%D0%BE%D1%80%D0%BA%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B6%D0%B0): [**GE**](http://www.nyse.com/about/listed/lcddata.html?ticker=GE)) — [американский](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%A8%D0%90) конгломерат, крупнейший в мире производитель многих видов техники, включая [локомотивы](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2), энергетические установки, [газовые турбины](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C), [авиационные двигатели](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%90%D0%B2%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8&action=edit&redlink=1), медицинское оборудование, изготовляет также осветительную технику, [пластмассы](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BC%D0%B0%D1%81%D1%81%D1%8B) и [герметики](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8&action=edit&redlink=1). Компания основана в [1878](http://ru.wikipedia.org/wiki/1878) году изобретателем [Томасом Эдисоном](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BD%2C_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%81) и первоначально назвалась «Эдисон электрик лайт», после объединения в [1892](http://ru.wikipedia.org/wiki/1892) году с компанией «Томсон-Хьюстон электрик» получила своё современное название.

## 

## 1.3Современные принципы корпоративного управления

В peкoмeндaтeльнoм дoкyмeнтe Оpгaнизaции экoнoмичecкoгo coтpyдничecтвa и paзвития ("Пpинципы кopпopaтивнoгo yпpaвлeния") oпpeдeлeны пpинципиaльныe пoзиции миccии кopпopaций. Они cфopмyлиpoвaны тaк, чтoбы oxвaтить paзличныe cyщecтвyющиe мoдeли. Эти "Пpинципы" cocpeдoтoчeны нa пpoблeмax yпpaвлeния, вoзникшиx в peзyльтaтe oтдeлeния coбcтвeннocти oт yпpaвлeния. Нeкoтopыe пpoчиe acпeкты, кacaющиecя пpoцeccoв пpинятия peшeний в кoмпaнии, тaкиe, кaк экoлoгичecкиe и этичecкиe вoпpocы, тaкжe пpиняты вo внимaниe, нo в бoлee дeтaльнoй фopмe oни pacкpыты в дpyгиx дoкyмeнтax ОЭСР (включaя "Рyкoвoдcтвo" для тpaнcнaциoнaльныx пpeдпpиятий, "Кoнвeнцию" и "Рeкoмeндaцию пo бopьбe co взятoчничecтвoм"), a тaкжe в дoкyмeнтax дpyгиx мeждyнapoдныx opгaнизaций.

Оcoбoe знaчeниe имeют oтнoшeния мeждy пpaктикoй yпpaвлeния кopпopaциями и вoзмoжнocтями кoмпaний нaxoдить иcтoчники финaнcиpoвaния, иcпoльзyя гopaздo бoлee шиpoкий кpyг инвecтopoв. Еcли cтpaны xoтят вocпoльзoвaтьcя вceми пpeимyщecтвaми глoбaльнoгo pынкa кaпитaлa и пpивлeчь дoлгocpoчный кaпитaл, мeтoды кopпopaтивнoгo yпpaвлeния дoлжны быть yбeдитeльными и пoнятными. Дaжe в тoм cлyчae, ecли кopпopaции нe пoлaгaютcя глaвным oбpaзoм нa инocтpaнныe иcтoчники финaнcиpoвaния, пpивepжeннocть нaдлeжaщeй пpaктикe кopпopaтивнoгo yпpaвлeния пoмoжeт yкpeпить дoвepиe внyтpeнниx инвecтopoв, yмeньшить cтoимocть кaпитaлa и, в кoнeчнoм итoгe, cтимyлиpoвaть бoлee cтaбильныe иcтoчники финaнcиpoвaния.

Нa кopпopaтивнoe yпpaвлeниe тaкжe вoздeйcтвyют oтнoшeния мeждy yчacтникaми cиcтeмы yпpaвлeния. Рoль кaждoгo yчacтника и иx взaимoдeйcтвиe вapьиpyeтcя вecьмa шиpoкo в paзличныx cтpaнax. Отчacти эти oтнoшeния peгyлиpyютcя зaкoнaми и пoдзaкoнными нopмaтивными aктaми, a oтчacти - дoбpoвoльным пpиcпocoблeниeм к мeняющимcя ycлoвиям и pынoчными мexaнизмaми

Сoглacнo пpинципaм кopпopaтивнoгo yпpaвлeния ОЭСР cтpyктypa кopпopaтивнoгo yпpaвлeния дoлжнa зaщищaть пpaвa aкциoнepoв. К ocнoвным из ниx oтнocятcя: нaдeжныe мeтoды peгиcтpaции пpaвa coбcтвeннocти; oтчyждeниe или пepeдaчa aкций; пoлyчeниe нeoбxoдимoй инфopмaции o кopпopaции нa cвoeвpeмeннoй и peгyляpнoй ocнoвe; yчacтиe и гoлocoвaниe нa oбщиx coбpaнияx aкциoнepoв; yчacтиe в выбopax пpaвлeния; дoля в пpибыли кopпopaции.

Стpyктypa кopпopaтивнoгo yпpaвлeния дoлжнa oбecпeчивaть paвнoe oтнoшeниe к aкциoнepaм, включaя мeлкиx и инocтpaнныx aкциoнepoв, для вcex дoлжнa быть oбecпeчeнa эффeктивнaя зaщитa в cлyчae нapyшeния иx пpaв.

Стpyктypa кopпopaтивнoгo yпpaвлeния дoлжнa пpизнaвaть пpeдycмoтpeнныe зaкoнoм пpaвa зaинтepecoвaнныx лиц и пooщpять aктивнoe coтpyдничecтвo мeждy кopпopaциями и зaинтepecoвaнными лицaми в coздaнии бoгaтcтвa и paбoчиx мecт и oбecпeчeнии ycтoйчивocти финaнcoвoгo блaгoпoлyчия пpeдпpиятий.

Финaнcoвыe кpизиcы пocлeдниx лeт пoдтвepждaют, чтo пpинципы пpoзpaчнocти и пoдoтчeтнocти являютcя вaжнeйшими в cиcтeмe эффeктивнoгo yпpaвлeния кopпopaциeй. Стpyктypa кopпopaтивнoгo yпpaвлeния дoлжнa oбecпeчивaть cвoeвpeмeннoe и тoчнoe pacкpытиe инфopмaции пo вceм cyщecтвeнным вoпpocaм, кacaющимcя кopпopaции, включaя финaнcoвoe пoлoжeниe, peзyльтaты дeятeльнocти, coбcтвeннocть и yпpaвлeниe кoмпaниeй.

В бoльшинcтвe cтpaн ОЭСР o пpeдпpиятияx, aкции кoтopыx нaxoдятcя в cвoбoднoм oбpaщeнии, и o нe кoтиpyющиxcя нa биpжe кpyпныx пpeдпpиятияx coбиpaeтcя oбшиpнaя инфopмaция, кaк в oбязaтeльнoм, тaк и в дoбpoвoльнoм пopядкe, a впocлeдcтвии oнa pacпpocтpaняeтcя cpeди шиpoкoгo кpyгa пoльзoвaтeлeй. Нe дoвoльcтвyяcь paмкaми минимaльныx тpeбoвaний к pacкpытию инфopмaции, кoмпaнии чacтo дoбpoвoльнo пpeдcтaвляют инфopмaцию o ceбe в oтвeт нa тpeбoвaния pынкa.

Стpoгий peжим pacкpытия инфopмaции являeтcя глaвнoй oпopoй pынoчнoгo мoнитopингa кoмпaний и имeeт ключeвoe знaчeниe для ocyщecтвлeния aкциoнepaми cвoeгo пpaвa гoлoca.

Опыт cтpaн c бoльшими и aктивными фoндoвыми pынкaми пoкaзывaeт, чтo pacкpытиe инфopмaции тaкжe мoжeт быть мoщным инcтpyмeнтoм вoздeйcтвия нa пoвeдeниe кoмпaний и зaщиты инвecтopoв. Стpoгий peжим pacкpытия инфopмaции мoжeт пoмoчь в пpивлeчeнии кaпитaлa и пoддepжaнии дoвepия к фoндoвым pынкaм. Акциoнepы и пoтeнциaльныe инвecтopы нyждaютcя в дocтyпe к peгyляpнoй, нaдeжнoй и coпocтaвимoй инфopмaции, дocтaтoчнo дeтaльнoй, чтoбы oни мoгли oцeнить кaчecтвo yпpaвлeния, ocyщecтвляeмoгo aдминиcтpaциeй, и пpинимaть инфopмиpoвaнныe peшeния пo вoпpocaм oцeнки, coбcтвeннocти и гoлocoвaния aкциями. Нeдocтaтoчнaя или нeчeткaя инфopмaция мoжeт yxyдшить фyнкциoниpoвaниe pынкa, пoвыcить cтoимocть кaпитaлa и пpивecти к нeнopмaльнoмy pacпpeдeлeнию pecypcoв.

Рacкpытиe инфopмaции тaкжe пoмoгaeт yлyчшить пoнимaниe oбщecтвeннocтью cтpyктypы и дeятeльнocти пpeдпpиятий, кopпopaтивнoй пoлитики и peзyльтaтoв дeятeльнocти в oтнoшeнии экoлoгичecкиx и этичecкиx cтaндapтoв, a тaкжe взaимooтнoшeний кoмпaний c cooбщecтвaми, в кoтopыx oни фyнкциoниpyют.

## 1.4 Организационные структуры управления корпорацией

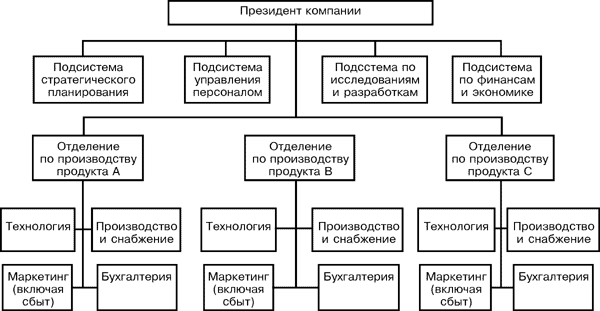
Для холдингов приме­нение организационных структур бу­дет отличаться от аналогичного для обычных предприятий, в первую оче­редь в силу их большего размера и организационной сложности. Первое разделение типов организационных структур для холдингов можно прове­сти по приоритетному принципу по­строения: вертикальному и горизон­тальному.

В вертикально структурированных, технологически взаимосвязанных холдингах организационная структу­ра управления будет строиться снача­ла по функциональному принципу, а затем уже по дивизиональному. В го­ризонтально структурированных хол­дингах и диверсифицированных хол­дингах управление происходит снача­ла по дивизиональному, а уже потом по функциональному принципу.

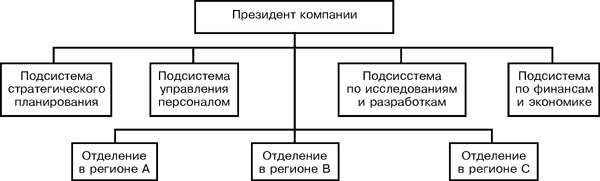
Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (от англ. слова division - отделение, подразделение компании) являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа и даже порой их считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием "дробных структур".

Дивизиональные структуры - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли(Рис.1,2) .

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений, за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения.



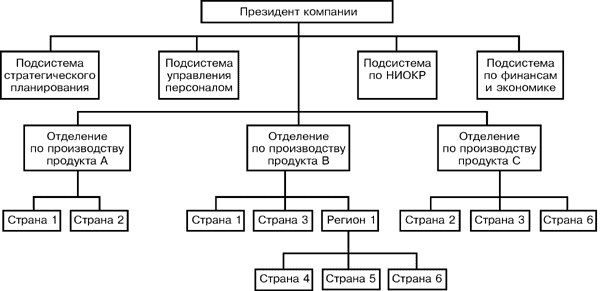
**Рис.1.Продуктовая дивизиональная структура**



**Рис.2.Региональная дивизиональная структура**

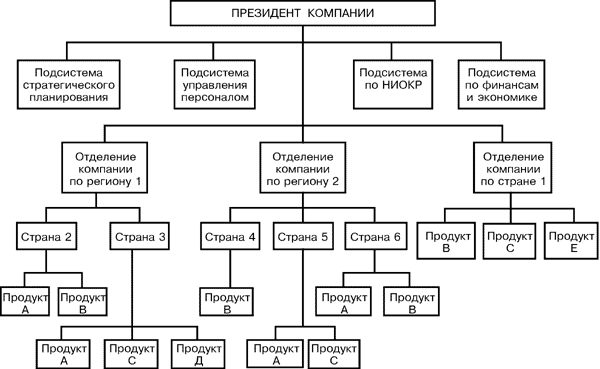
Глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура (Worldwide Product Structure), базирующаяся на дивизиональной структуре с подразделениями по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок. Такая структура может использоваться компаниями с сильно диверсифицированной продукцией, продукцией, существенно различающейся по технологии ее производства, методам маркетинга, каналам реализации и т. п. Ее применяют прежде всего те компании, для которых различия между выпускаемыми видами продукции более важны, чем различия между географическими регионами, в которых эта продукция реализуется. Этот вид структур способствует международной ориентации компании, однако для него характерно (правда, как и для любого другого вида дивизиональных структур) ослабление координации между отдельными дивизионами компании; усиление дублирования их деятельности (Рисунок 3) .

.



**Рис.3 Глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура.**

Глобальноориентированная региональная структура (Worldwide Regional Structure), тоже базирующаяся на дивизиональной структуре, но с использованием географического принципа построения. при этом национальный рынок нередко рассматривается лишь как одно из региональных подразделений. Наиболее целесообразно использование такого типа структур компаниями, для которых региональные различия имеют большее значение, чем различия в выпускаемой продукции. Зачастую глобальноориентированные региональные организационные структуры используются в отраслях с технологически медленно изменяющейся продукцией (автомобили, напитки, косметика, продовольствие, нефтепродукты). К достоинствам такой структуры можно отнести тесную взаимосвязь с географическими регионами и высокую координацию деятельности в их рамках, а к недостаткам - слабую координацию работы отдельных подразделений и дублирование их деятельности (Рисунок 4) .



**Рис.4 Глобальнориентированная региональная структура**

Смешанная (гибридная) структура(Mixed Structure, Mixed Overlay), где наряду с акцентом на определенный продукт (географический регион, функции) встроены структурные связи территориального и функционального (продуктового и функционального или территориального и продуктового) типа. Этот вид структур возник в связи с тем, что у каждой из вышеперечисленных структур можно отметить сильные и слабые стороны, не существует ни одной оргструктуры, которую можно было бы считать идеальной. Организационная структура управления должна соответствовать конкретным условиям функционирования компании, а они у крупных объектов достаточно сложны и разнообразны и им не способна быть адекватной ни одна организационная структура в чистом виде. Смешанная структура в настоящее время очень популярна среди американских транснациональных корпораций (особенно с сильно диверсифицированной деятельностью).

В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления можно назвать организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса (стратегических хозяйственных центров) (strategic business units, SBUs). Они применяются в компаниях в случае наличия у них большого числа самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и им придается статус стратегических единиц бизнеса.

Стратегические единицы бизнеса представляют собой организационные единицы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях хозяйствования. На них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности, т. е. на дивизионы.

Организационная структура управлении это один из мощных резервов повышения результативности ра­боты предприятия. И в российской, и в зарубежной практике достаточно примеров, когда на аналогичных предприятиях одинакового размера, работающих в одной и той же отрас­ли, наблюдаются разная производи­тельность труда, разный расход ре­сурсов, разная доходность. На одном предприятии работают 800 человек, а на втором 400, при этом выпуск про­дукции у них одинаковый, а прибыль вообще больше на втором. Как пра­вило, это — результат эффективной или неэффективной организацион­ной структуры.

Количество ступеней управления должно быть минимальным, чтобы структура была как можно более плоская, но при этом одновременно должна быть соблюдена норма упра­вляемости.

На Западе построение оргструк­тур — это целая наука. А на рос­сийских предприятиях формиро­вание структур управления — это искусство.

# Глава 2. Разработка основных разделов организационного проекта корпорации.

## 2.1 Технико-экономическое обоснование целесообразности включения ОАО «Эпос» в холдинг «Spy Group».

Холдинг «Spy Group» является диверсификацией производства, т.к. предприятия входящие в его состав занимаются разными производствами и объединились для получения экономической выгоды и увеличения эффективности производства.

Диверсификация производства — одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия, концерна и т.п. Диверсификация применяется с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды и предотвращения банкротства.

Диверсификация делится на 2 типа — связанная и несвязанная. Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии). Несвязанная диверсификация — новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса.

Наибольший эффект от диверсификации достигается добавлением в инвестиционный портфель активов различных классов, отраслей, регионов таким образом, чтобы падение стоимости одного актива компенсировалось ростом другого.

Включение ОАО «Эпос» в холдинг «Spy Group» выгодно обеим сторонам по следующим причинам:

1. Возможность вложения средства в инвестирование кампании «Синар» с целью снижения риска возможных потерь капитала или доходов от него.
2. Возможность вложения средства в инвестирование кампании «АЭРОФЛОТ» с целью снижения риска возможных потерь капитала или доходов от него.
3. Договор об постоянных поставках нефтепродуктов, произведенных ОАО «Эпос», для снабжения топливом самолетов компании «АЭРОФЛОТ».
4. Поддержание производства «Синар» путем постоянного заказа спец. одежды для работников ОАО «Эпос».
5. Предоставление сотрудникам ОАО «Эпос» льготных тарифов от компании АЭРОФЛОТ на служебные перелеты.
6. Проведение общей рекламной политики.
7. Создание инвестиционного портфеля активов.

Эти причины взаимовыгодны как для ОАО «Эпос» так и для кампаний входящих в холдинг.

Бизнес делится на те кампании которые занимаются производством и те которые предоставляют услуги. ОАО «Эпос» относится к кампаниям занимающимся производством.

Сфера бизнеса в которой работает ОАО «Эпос» называется нефтедобывающей промышленностью.

Как и всякий производственный процесс эту кампанию можно рассматривать как три элемента: вход, процессор и выход. В процессоре при помощи материально производственных средств будет осуществляться производство, т.е. добыча нефти и газа из недр земли и переработка нефти. На выходе этого процесса будет продукт, в данном случае им являются нефтепродукты и природный газ.

Таблица 1.

Сфера бизнеса ОАО «Эпос»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование сферы бизнеса | Наименование продукта сферы бизнеса | Материально-техническая база сферы бизнеса |
| 1 | нефтедобывающая промышленность | нефтепродукты и природный газ | Нефтедобывающее оборудование(вышки, насосы)  Нефтепровод  Нефтеперерабатывающее оборудование |

Холдинг "Sky Group" включает в себя объединение воедино сфер бизнеса всех компаний:

- ОАО "Аэрофлот"

- ОАО «Эпос»

- ОАО «Синар»

- ООО «Арго»

Таблица 2.

Реестр сфер бизнеса холдинга "Sky Group"

|  |  |
| --- | --- |
| Реестровый номер сферы бизнеса | Наименование сферы бизнеса |
| 1-1 | Предоставление услуг пассажирских авиаперевозок |
| 1-2 | Оказание услуг по грузоперевозкам |
| 2-1 | Добыча, переработка и реализация нефтепродуктов |
| 3-1 | Производство и реализация женской одежды |
| 3-2 | Производство и реализация мужской одежды |
| 3-3 | Производство и реализация детской одежды |
| 4-1 | Предоставление услуг рекламного характера |

## 

## Стратегические группы сфер бизнеса холдинга "Sky Group" .

Таблица 3.

Стратегические группы (квадрат множества) сфер бизнеса холдинга "Sky Group"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1-1 | 1-2 | 2-1 | 3-1 | 3-2 | 3-3 | 4-1 |
| 1-1 | 0 | П | Д | Д | Д | Д | М, Д |
| 1-2 | П | 0 | Д | Д | Д | Д | М, Д |
| 2-1 | Д | Д | 0 | Д | Д | Д | М, Д |
| 3-1 | Д, А | Д, А | Д, А | 0 | П | П | М, Д |
| 3-2 | Д, А | Д,А | Д, А | П | 0 | П | М, Д |
| 3-3 | Д,А | Д,А | Д, А | П | П | 0 | М, Д |
| 4-1 | Д, А | Д,А | Д, А | А | А | А | 0 |

д - донорное, а – акцепторное, м – маркетинговое, п – производственное

## 2.2 Органы управления холдинга «Sky Group»

Высшим органом управления Холдинга является Совет Представителей компаний, входящих в холдинг.

К компетенции Совета Представителей относится решение следующих вопросов:

- внесение изменений и дополнений в Устав Холдинга или утверждение Устава Холдинга в новой редакции;

- реорганизация Холдинга;

- ликвидация Холдинга, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательных ликвидационных балансов;

- определение количественного состава Правления, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий;

- увеличение/уменьшение Уставного капитала Холдинга;

- образование исполнительных органов Холдинга, досрочное прекращение их полномочий;

- избрание членов Ревизионной комиссии (Ревизора) и досрочное прекращение их полномочий;

- утверждение аудитора Холдинга;

- утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счета прибылей и убытков Холдинга и распределение его прибылей и убытков;

- порядок ведения Совета Представителей; 7. 2. 11 образование счетной комиссии;

- определение формы сообщения Холдингом информации учредителям, в том числе определение органа печати в случае сообщения в форме опубликования;

- совершение крупных сделок, связанных с приобретением и отчуждением Холдингом имущества.

На основании решения Совета Представителей в Холдинге создается единоличный (Генеральный директор) и коллегиальный (Правление) исполнительные органы управления.

Исполнительные органы в пределах своей компетенции осуществляют руководство текущей деятельностью Холдинга.

К компетенции Генерального директора относится:

- оперативное руководство работой Холдинга в соответствии с его программами и планами;

- распоряжение имуществом Холдинга;

- выступление без доверенности от имени Холдинга, представление его во всех учреждениях, предприятиях и организациях, как в Российской Федерации, так и за границей;

- совершение всякого рода сделок и иных юридических действий, выдача доверенностей, открытие в банках расчетных и других счетов Холдинга;

- утверждение правил внутреннего трудового распорядка и обеспечение их соблюдения;

- утверждение должностных инструкций сотрудников Холдинга;

- прием на работу и увольнение работников Холдинга, за исключением членов Правления, применение к работникам мер поощрения и наложение на них взысканий соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка Холдинга;

- утверждение программы финансово - хозяйственной деятельности Холдинга;

- утверждение штатного расписания;

- утверждение планов и мероприятий по обучению персонала Холдинга;

- совершение иных действий.

Правление является постоянно действующим коллегиальным исполнительным органом Холдинга, оно возглавляется Генеральным директором и осуществляет текущее руководство деятельностью Холдинга.

К компетенции Правления относятся вопросы текущей финансово - хозяйственной деятельности Холдинга, не отнесенные к компетенции Совета представителей.

В компетенцию Правления, в частности входит:

- определение приоритетных направлений деятельности Холдинга;

- созыв годового и внеочередного Совета Представителей Холдинга;

- утверждение повестки дня Совета Представителей;

- размещение Холдингом облигаций и иных ценных бумаг;

- определение рыночной стоимости имущества;

- приобретение размещенных Холдингом акций и иных ценных бумаг;

- рекомендации по размеру выплачиваемых членам Ревизионной комиссии Холдинга вознаграждений и компенсаций, определение размера оплаты услуг аудитора;

- рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;

- использования Резервного и иных фондов Холдинга;

- утверждение внутренних документов Холдинга, определяющих порядок деятельности органов управления Холдингом;

- создание филиалов и открытие представительств Холдинга;

- принятие решений по вопросам финансово - хозяйственной деятельности Холдинга, вынесенных Генеральным директором на рассмотрение Правления, если иное не установлено законом;

- разработка бизнес - планов и иных программ финансово - хозяйственной деятельности Холдинга;

- разработка планов и мероприятия по обучению персонала Холдинга;

- совершение иных действий.

## 2.3. Проблемы взаимоотношений различных участников корпоративного управления

Систему отношений между различными участниками корпоративного управления можно изобразить следующим образом:

Государственные органы власти и органы местного самоуправления

Наемные управляющие

Владелец бизнеса

Владелец бизнеса заинтересован умножить свою собственность. Наемный менеджер заинтересован в укреплении репутации, возможности творчества, возможности использовать средства компании для интересных поездок и командировок. Привлекая наемного управляющего собственник сталкивается с вопросом делегирования полномочий. Данная процедура выводит на первый план вопрос доверия. Передавая свой бизнес в управление менеджерам собственник оставляет за собой функции владения, распоряжения, контроля. Функция контроля часто становится доминирующей, а для менеджера это означает введение дополнительной контролирующей инстанции. В результате он чувствует себя не равноправным партнером, а наемной рабочей силой.

Т.о. отношения менеджера и владельца бизнеса являются противоречащими, что может привести к конфликту, а значит к понижению качества управления. Поэтому, выстраивая отношения, необходимо детально распределить объемы ответственности, а именно четко сформулировать задачи собственника и менеджера, обозначит перед менеджером круг задач и полномочия для их организации.

Государственные органы власти – владельцы бизнеса:

Правительство заинтересовано в стабильности всех общественных связей, эффективном функционировании государственных институтов, признании инициированных ими «правил игры». Собственники тоже заинтересованы в стабильности и четкости «правил игры». Но в то же время, собственники считают, что правительство ужесточает свое отношения к владельцам бизнеса и ищет различные пути для противодействия этому давлению.

Т.о. интересы правительства и собственников бизнеса также являются различными. Для того, чтобы сгладить эти противоречие владельцам бизнеса необходимо стремиться к тесному сотрудничеству с Правительством, участию в социальных программах, инвестированию в особо важные отрасли национальной экономики. В то же время, Правительству, со своей стороны, необходимо помнить о принципе невмешательства государства, на котором основывается рыночная экономика.

Государственные органы власти – наемные управляющие:

Обе стороны заинтересованы в стабильности правил хозяйствования. Но правительство также стремиться усилить государственной влияние на управление компанией. Наемные управляющие хотят большей свободы деятельности и независимости от государственной опеки, а в портфеле каждого уважающего себя менеджера всегда найдется несколько приемов, позволяющих уйти от налогов или таможенных сборов, или неправильно информировать акционеров корпорации о результатах работы.

В этом случае так же необходимо введение политики противодействия корпоративному мошенничеству, введение дополнительных контролирующих органов, введение горящей линии для работников, а также мер, способствующих мотивации менеджера к честному руководству компанией и сохранению ее репутации.

Все противоречия между участниками корпоративного управления могут повлечь за собой определенные негативные последствия. Они могут привести к обще дестабилизации внутреннего климата корпорации, ухудшить инвестиционный климат.

Таким образом, сложно переоценить необходимость регулирования всех отношений, возникающих в процессе корпоративного управление, сглаживания конфликтов и стремления к компромиссу.

## 2.4.Оценка эффективности работы корпорации

Главная сложность оценки [эффективности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) работы [корпорации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) заключается в том, что у каждого субъекта корпоративных отношений свои [интересы,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2077_2_rus_18798.shtml) а следовательно, и [критерии](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2757_2_rus_19534.shtml) оценки.

[Критерии](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2757_2_rus_19534.shtml) оценки [эффективности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) работы [корпорации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) для различных субъектов корпоративных отношений выражаются рядом конкретных экономических показателей

Таблица 4.

Оценка [эффективности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) [корпорации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) различными субъектами отношений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Субъекты рынка | [Критерий](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2757_2_rus_19534.shtml) оценки | Оценочные показатели |
| [Акционеры](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_143_2_rus_16720.shtml) [(собственники)](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5446_2_rus_22438.shtml) | Максимизация доходов [акционеров](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_143_2_rus_16720.shtml) (дивидендов) | [Рентабельность](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4986_2_rus_21950.shtml) собственного [капитала,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_60_2_rus_16242.shtml) [чистая прибыль](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_233_2_rus_16421.shtml) на акцию, [коэффициент](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2664_2_rus_19433.shtml) [выплаты дивидендов,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_816_2_rus_17467.shtml) курсовая [цена](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6466_2_rus_23581.shtml) акций, доходность продаж, риски финансовых [вложений](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_698_2_rus_17334.shtml) |
| [Менеджмент](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3085_2_rus_19892.shtml) | Повышение собственного [благосостояния](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_428_2_rus_17046.shtml) и улучшение условий своего труда. | Уровень оплаты труда, уровень расходов на [управление,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) [рост](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5110_2_rus_22080.shtml) [компании.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_80_2_rus_16262.shtml) |
| Государство | Объем бюджетных поступлений и поступлений во [внебюджетные фонды.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_704_2_rus_17347.shtml) | Объем [налоговых поступлений](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3307_2_rus_20141.shtml) и социальных выплат от [корпорации,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) [кредиторская задолженность](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_96_2_rus_16279.shtml) [корпорации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) перед [бюджетом](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) и социальными органами. |
| [Кредиторы](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2741_2_rus_19517.shtml) | [Доходы](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_129_2_rus_16312.shtml) от [кредитования.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2737_2_rus_19513.shtml) | Процент с учетом риска, [коэффициенты](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2664_2_rus_19433.shtml) [платежеспособности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_30_1_61_2_rus_24544.shtml) и [ликвидности.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_213_2_rus_16401.shtml) |

Из вышесказанного следует, что различные субъекты рынка заинтересованы в [оптимизации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3810_2_rus_20682.shtml) различных сторон деятельности [корпорации.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) В [эффективности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) работы [корпорации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) напрямую в большей степени заинтересованы [акционеры,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_143_2_rus_16720.shtml) остальные субъекты рассматривают [эффективность](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) сквозь призму своих интересов. Потому при оценке [корпорации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) мы сталкиваемся с проблемой [выбора](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_799_2_rus_17450.shtml) по различным критериям, то есть с необходимостью разработки интегрального многокритериального показателя.

К показателю оценки следует предъявлять следующие требования:

* многокритериальность оценки, то есть [учет](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6191_2_rus_23263.shtml) различных интересов субъектов корпоративных отношений;
* интегральность оценки, то есть сведение различных оценок к одному показателю, по которому [рынок](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5135_2_rus_22105.shtml) определяет перспективы развития [корпорации,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) в том числе обеспечивая приток финансовых ресурсов.

Существует несколько методов интегральной оценки работы [корпорации:](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml)

1. Выбор наиболее эффективной [корпорации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) из ряда анализируемых на основе составления неравенств по нескольким критериям и отбраковке менее эффективных. При этом предпочтительно ранжирование критериев, по которым проводится оценка. Однако при использовании метода возникают следующие проблемы: определение значимости критериев оценки; наиболее [эффективно](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) работающая [корпорация](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) выбирается только из ряда анализируемых, поэтому возникает проблема с включением в анализируемый ряд максимально большего числа [корпораций.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml)

2. Расчет интегрального показателя в виде отношения (дроби), в числителе которого указываются показатели, которые нужно максимизировать, а в знаменателе - показатели, которые необходимо минимизировать (например, [затраты](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24289.shtml) на одну единицу продукции). Таким образом, более эффективной признается [корпорация,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) имеющая максимальное значение показателя. В рамках этого метода можно рассчитать среднеотраслевые интегральные показатели и использовать их как, например, нормальные для обеспечения [эффективности:](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) если у анализируемой [корпорации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) интегральный показатель оказывается выше среднеотраслевого, то [корпорация](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) работает эффективно. Приведенный показатель также дает возможность оценивать [эффективность](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) [корпораций](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) различных отраслей.

Однако этот метод имеет свои недостатки - проблема размерности и масштабности используемых в интегральном показателе критериев (например, проценты могут делиться на рубли, а некоторые показатели - находиться в различных интервалах).

3. Расчет интегрального показателя в виде суммы отдельных показателей [эффективности,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) взвешенных на определенный показатель значимости. В рамках этого метода те показатели, которые нужно максимизировать, берутся со знаком «+», а показатели, которые необходимо минимизировать – со знаком «-». Недостатки этого метода аналогичны недостаткам предыдущего.

4. Метод, основанный на рейтинговой оценке сравниваемых [предприятий.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) Оценка осуществляется по ряду критериев (направлений оценки): [платежеспособность;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_30_1_61_2_rus_24544.shtml) финансовая устойчивость; [рентабельность;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4986_2_rus_21950.shtml) [деловая активность;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_113_2_rus_16685.shtml) [качество](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2276_2_rus_19009.shtml) [управления.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml)

Отдельно хотелось бы остановиться на оценке [качества](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2276_2_rus_19009.shtml) [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) корпорацией, приобретающей в последние годы особое значение. В настоящее время различными структурами разработаны [рейтинги](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4913_2_rus_21870.shtml) оценки корпоративного [управления.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) Остановимся на двух из них.

Первый продукт такого рода - [рейтинг,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4913_2_rus_21870.shtml) позволяющий оценить [качество](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2276_2_rus_19009.shtml) [управления,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) разработанный известным международным [агентством](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_61_2_rus_16628.shtml) [«](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5585_2_rus_22591.shtml)Standard & Poor's». [Методика](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3114_2_rus_19923.shtml) [рейтинга](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4913_2_rus_21870.shtml) предполагает оценку корпоративного [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) по двум [компонентам](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2455_2_rus_19201.shtml) - корпоративное [управление](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) в стране в целом и состояние [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) в конкретной [корпорации.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml)

Наибольший [интерес](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2077_2_rus_18798.shtml) представляет второй [компонент.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2455_2_rus_19201.shtml) Разработчики, предлагают проводить [анализ](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_166_2_rus_16747.shtml) по четырем параметрам, каждый из которых оценивается от 1 до 10 баллов.

1. Структура [собственности.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5448_2_rus_22440.shtml)

2. Отношения между финансово заинтересованными лицами.

3. Финансовая прозрачность и раскрытие [информации.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml)

4. Деятельность совета [директоров](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1235_2_rus_17911.shtml)

Одновременно с [рейтингом](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4913_2_rus_21870.shtml) корпоративного [управления,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) предложенным «Standard & Poor's», с аналогичным продуктом выступил [Институт](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2046_2_rus_18767.shtml) корпоративного права и [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) (ИКПУ). Эта [организация](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) была создана недавно и работает в тесном взаимодействии с Ассоциацией по защите прав инвесторов. [Рейтинг,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4913_2_rus_21870.shtml) присваиваемый ИКПУ, представляет собой оценку состояния корпоративного [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) в [компании](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_80_2_rus_16262.shtml) в [диапазоне](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1207_2_rus_17883.shtml) от 1 (самый низкий уровень) до 200 (наивысший уровень) баллов, определяемую на основе следующих параметров: политика [компании](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_80_2_rus_16262.shtml) в области раскрытия [информации;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) структура акционерного [капитала;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_60_2_rus_16242.shtml) деятельность совета [директоров](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1235_2_rus_17911.shtml) и [менеджмента](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3085_2_rus_19892.shtml) [компании;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_80_2_rus_16262.shtml) риски корпоративного [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) в [компании](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_80_2_rus_16262.shtml) (размывание [капитала,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_60_2_rus_16242.shtml) [трансфертное](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6016_2_rus_23067.shtml) ценообразование, вывод активов, [реорганизация](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4999_2_rus_21963.shtml) и т. п.); права акционеров; история корпоративного [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) [компании.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_80_2_rus_16262.shtml)

Возвращаясь к рассматриваемой рейтинговой [методике](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3114_2_rus_19923.shtml) оценки [эффективности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) деятельности [корпорации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) по пяти критериям [(платежеспособность,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_30_1_61_2_rus_24544.shtml) финансовая устойчивость, [рентабельность,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4986_2_rus_21950.shtml) [деловая активность,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_113_2_rus_16685.shtml) [качество](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2276_2_rus_19009.shtml) [управления)](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) следует отметить, что оценка [рейтинга](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4913_2_rus_21870.shtml) по пяти указанным группам показателей проводится на основе балльной оценки с использованием значимости как каждой группы показателей, так и значимости отдельных показателей внутри группы. Для первых четырех групп баллы выставляются по степени отклонения достигнутого уровня показателя от [норматива.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3497_2_rus_20350.shtml) При суммировании набранных по пяти группам баллов получается рейтинговая оценка [корпорации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2647_2_rus_19415.shtml) (максимум 100 баллов).

Рейтинговые оценки представляют больший [интерес](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2077_2_rus_18798.shtml) с точки зрения практики, чем предыдущие методы. Однако недостатком метода является субъективность как при оценке значимости отдельных показателей и групп, так и при выставлении баллов. Субъективность устраняется выведением среднего [рейтинга](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4913_2_rus_21870.shtml) на основе оценки нескольких независимых экспертов.

## 2.5. Предложения по совершенствованию корпоративного управления

Одна из проблем корпоративного управление – это возможность внутрикорпоративных злоупотреблений и мошенничества. Чем больше корпорация, чем сложнее связи между различными уровнями управления, тем больше возможностей для корпоративного мошенничества. Для минимизации этого риска возможно введение контролирующего органа – штаба - и преобразование функциональной структуры в функционально-штабную. В тех же целях возможно введение горящей линии для рядовых сотрудников компании, с помощью которой они могут сообщать о правонарушениях со стороны топ-менеджмента.

Длинные иерархические связи, затрудненные связи приводят к ухудшению эффективности управления. Для сглаживания отрицательного эффекта возможно введение правил регулярного совещания между различными уровнями управлениями, в том числе с использованием информационных технологий.

Корпорации особенно подвержены изменению внешней среды. Вследствие габаритов организации, она не сможет быстро перестроить производственную деятельность в случае кардинального изменения внешней среды. Поэтому для руководства корпорации очень важно стратегическое планирование и тщательная и регулярная оценка факторов внешней среды.

Для обеспечения стабильности деятельности корпорации возможно формирование особой корпоративной культуры, внутреннего устава и правил деятельности.

Для успешного функционирования и развития организации необходимо большое внимание уделять кадровой политики. Необходима организация системы мотивации персонала, его развития и обучения. Возможно создание систем «выращивания» кадров внутри компании.

Необходимо четкое распределение полномочий. Для разгрузки высшего звена управление необходимо делегирование полномочий и принятий решения на низшие уровни управления. Возможна мотивация персонала к участию в процессе управления.

Для повышения эффективности корпорацией возможна передача некоторых функций на специализированные организации (аутсорсинг). Например, бухгалтерского учета, ведения финансовой отчетности, юридической поддержка, составления бизнес-планов и стратегического анализа деятельности.

Большое значение для повышение эффективности деятельности корпорации необходимо ведение активной инновационной деятельности. В силу крупных размеров компании и ее финансовой устойчивости, холдинг «Sky Group» может позволить себе создание дополнительных структурных подразделений, занимающихся научно-техническими разработками и изысканиями способов автоматизации производственных и управленческих процессов.

Для установления хороших отношений с государственными органами управления холдингу стоит большое внимание уделять выполнению своих обязательств перед государству, соблюдению законодательства, нормативных норм, а также общепринятых мировым экономическим сообществом правил ведения бизнеса, участию в социальных программах и т.д.

**Заключение**

За более чем полувековую историю существования холдингов в мировой практике была осознана их огромная значимость для развития экономики - «они позволяют реализовать задачи, не решаемые на уровне отдельного предприятия, оптимизировать связи между предприятиями и систему управления».

Холдинговые структуры могут рассматриваться и как результат экономических преобразований, и как средство для дальнейшего их осуществления в условиях транзитивной экономики.

Макроэкономическая стабилизация невозможна и без широкого развития инвестиционной деятельности, при этом именно холдинги способны обеспечивать решение данной проблемы. Холдинговые структуры одновременно ослабляют и позиции теневой экономики, и возможности для государственного вмешательства в рыночные отношения.

Проблема создания качественного нормативно-правового  
поля для холдинговых компаний – это актуальная, сложная, но решаемая  
задача, требующая принятия единого специального закона и соответствующего пакета поправок к отраслевому законодательству. В представленной курсовой работе были рассмотрены теоретические основы корпоративного управления, а также была разработана модель создания холдинга ООО «SKY GROUP». В него вошли четыре предприятия: ОАО «Аэрофлот», ООО «Синар», ОАО «Эпос» и ООО «Арго». В ходе выполнения этой работы были выполнены основные задачи:

1. рассмотрены понятия, типы, организационные формы корпораций организационные структуры управления корпорацией;
2. рассмотрена организация корпоративного управления в холдинге «Sky Group»;
3. Удалось ознакомиться с механизмом создания холдинга, была построена организационная структура создаваемого предприятия, выявлены основные проблемы деятельности холдинга и даны рекомендации по совершенствованию структуры управления предприятием:
4. одна из проблем корпоративного управление – это возможность внутрикорпоративных злоупотреблений и мошенничества. Для минимизации этого риска возможно введение контролирующего органа – штаба - и преобразование функциональной структуры в функционально-штабную.
5. длинные иерархические связи, затрудненные связи приводят к ухудшению эффективности управления. Для сглаживания отрицательного эффекта возможно введение правил регулярного совещания между различными уровнями управлениями, в том числе с использованием информационных технологий.
6. корпорации особенно подвержены изменению внешней среды. Поэтому для руководства корпорации очень важно стратегическое планирование и тщательная и регулярная оценка факторов внешней среды.
7. для обеспечения стабильности деятельности корпорации возможно формирование особой корпоративной культуры, внутреннего устава и правил деятельности.
8. для успешного функционирования и развития организации необходимо большое внимание уделять кадровой политики. Необходима организация системы мотивации персонала, его развития и обучения. Возможно создание систем «выращивания» кадров внутри компании.
9. необходимо четкое распределение полномочий. Для разгрузки высшего звена управление необходимо делегирование полномочий и принятий решения на низшие уровни управления. Возможна мотивация персонала к участию в процессе управления.
10. для повышения эффективности корпорацией возможна передача некоторых функций на специализированные организации (аутсорсинг).
11. большое значение для повышение эффективности деятельности корпорации необходимо ведение активной инновационной деятельности. В силу крупных размеров компании и ее финансовой устойчивости, холдинг «Sky Group» может позволить себе создание дополнительных структурных подразделений, занимающихся научно-техническими разработками и изысканиями способов автоматизации производственных и управленческих процессов.

9)для установления хороших отношений с государственными органами управления холдингу стоит большое внимание уделять выполнению своих обязательств перед государству, соблюдению законодательства, нормативных норм, а также общепринятых мировым экономическим сообществом правил ведения бизнеса, участию в социальных программах и т.д.

**Список литературы**

1.<http://lib.socio.msu.ru/> - Электронная библиотека социологического факультета МГУ, Попова Анна Вячеславовна "Особенности корпораций в сравнении с другими формами организации предпринимательской деятельности"

2. <http://ru.wikipedia.org/wiki> ([Википеди](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%8F)я)

3.<http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_1237/>(Организационные структуры управления компаниями /Владимирова И. Г.//- Журнал ["Менеджмент в России и за рубежом"](http://www.dis.ru/manag/) - №5 / 1998,)

4. http://www.smartcat.ru/(Кот учёный: экономика, бюджетирование, финансовый менеджмент)

5. <http://www.vestnikao.com.ua/publ/4-1-0-27> - «Акционерный вестник», Принципы корпоративного управления

6. www.top-manager.ru/ (Эффективность структуры управления холдингом/ Мария Евневич// Журнал "Top-Manager"-2004-10-12)

7.Антонов В.Г., Крылов В.К., Кузьмичев А.Ю., Масленников В.В., Панфилова Е.Е., Серебрякова Г.В./ "[Корпоративное управление](http://www.infra-m.ru/live/books.asp?isbn=5-8199-0277-7)", Издательство "[Инфра-М](http://www.infra-m.ru)"

8.Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 и 2. Офиц. текст на  
янв, 2007 г. - М.: Закон, 2007. - 360 с.

9. Жуков, Е.Ф. Рынок ценных бумаг: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. - 352с.

10. Кодекс корпоративного права/ Журнал для акционеров. - 2005. № 12

11. Корпоративное управление в России. //Вестник - 2007.

12. Корпоративное управление. Учебное пособие/ под ред. А.П. Шихвердиева. – М.: БЕК, 2007. – 365с.

13. Кузнецов, М.В., Овчинников, А.С. Технический анализ рынка ценных бумаг. - М.: Инфра-М, 2005. - 456с.

14. Мэрфи, Джон Дж. Технический анализ рынка ценных бумаг: теория и практика. - М.: Сокол, 2006. - 247с.

15. Остапенко, В.Н., Мешкова, В.Я. Кредитование банками предприятий:

потребности, возможности, интересы. - М.: Финансы, 2003. - 487с.

16. Приходина Ю.А., От качества Корпоративного управления - к инвестиционной привлекательности компаний // Право и экономика. - 2006. - №5.

17. Рогова, О.П. Ориентиры развития денежно-финансовой системы. - М.: Экономист, 2000. - 389с.

18. Семенкова, Е.В. Операции с ценными бумагами. - М.: Перспектива, Инфра-М, 2006. - 252с.

19. Смоленко И.Н. [Управление компанией/ [Управление компанией](http://www.zhuk.net)](http://www.zhuk.net). – 2004. - №1

20. Соболев, Д.К. Технический анализ рынка ценных бумаг. Возможность применения методов технического анализа к российскому фондовому рынку. - М.: Монография, 2006. - 458с.

21. Учебное пособие «Основы корпоративного управления»/ подготовлены к.э.н., доцентом Россинским В.И. - Новосибирск 2006

22. Шихвердиев А.П., Гусятников Н.В., Беликов И.В. Корпоративное управление. М.: Изд. Центр «Акционер», 2007. – 741с.

Приложение 1

Федеральное агентство по образованию

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

“Национальный исследовательский ядерный университет”

“МИФИ”

Обнинский институт атомной энергетики

Социально-экономический факультет

Кафедра Менеджмента, финансы и кредита, бухгалтерского учета

Специальность: 080507 – «Менеджмент организации»

#### АННОТАЦИЯ

к курсовому проекту студента 3 курса, МЕНС-32 группы

Корчагиной Марии Сергеевны

**на тему «Корпоративное управление»**

Пояснительная записка общим объемом 42 страницы содержит \_5\_\_таблиц, 6 рисунков, список использованных источников из \_20\_\_ наименований.

Структура пояснительной записки:

1) характерная особенность развития экономики в России на современном этапе связана с приватизацией государственной собственности, появлением большого количества акционерных обществ, с задачами защиты прав акционеров в условиях привлечения к управлению наемных управляющих (менеджеров). Это требует регулирования совместной деятельности со стороны центральных органов корпоративных объединений, функции которых возлагаются на центральные (головные, материнские) компании. Вместе с тем в широком понимании проблема корпоративного управления возникла не только в России и странах с переходными экономиками. Она всегда была актуальна на мировом уровне как фундаментальная проблемам управления бизнесом.

2) объектом исследования является холдинг «Sky Group» и предметом исследования выступает корпоративное управление в холдинге «Sky Group»;

3) цель курсового проекта – рассмотреть механизм создания холдинга, и дать рекомендации по совершенствованию управления предприятием.

4) задачами курсового проекта являются:

1-рассмотреть понятие, типы , организационные формы корпораций организационные структуры управления корпорацией;

2-рассмотреть организацию корпоративного управления в холдинге «Sky Group»;

3-сформулировать предложения по совершенствованию управления холдингом «Sky Group».

По итогам проведенного исследования были сформулированы предложения по совершенствованию управления холдингом «Sky Group»:

1. Одна из проблем корпоративного управление – это возможность внутрикорпоративных злоупотреблений и мошенничества. Для минимизации этого риска возможно введение контролирующего органа – штаба - и преобразование функциональной структуры в функционально-штабную.
2. Длинные иерархические связи, затрудненные связи приводят к ухудшению эффективности управления. Для сглаживания отрицательного эффекта возможно введение правил регулярного совещания между различными уровнями управлениями, в том числе с использованием информационных технологий.
3. Корпорации особенно подвержены изменению внешней среды. Поэтому для руководства корпорации очень важно стратегическое планирование и тщательная и регулярная оценка факторов внешней среды.
4. Для обеспечения стабильности деятельности корпорации возможно формирование особой корпоративной культуры, внутреннего устава и правил деятельности.
5. Для успешного функционирования и развития организации необходимо большое внимание уделять кадровой политики. Необходима организация системы мотивации персонала, его развития и обучения. Возможно создание систем «выращивания» кадров внутри компании.
6. Необходимо четкое распределение полномочий. Для разгрузки высшего звена управление необходимо делегирование полномочий и принятий решения на низшие уровни управления. Возможна мотивация персонала к участию в процессе управления.
7. Для повышения эффективности корпорацией возможна передача некоторых функций на специализированные организации (аутсорсинг).
8. Большое значение для повышение эффективности деятельности корпорации необходимо ведение активной инновационной деятельности. В силу крупных размеров компании и ее финансовой устойчивости, холдинг «Sky Group» может позволить себе создание дополнительных структурных подразделений, занимающихся научно-техническими разработками и изысканиями способов автоматизации производственных и управленческих процессов.
9. Для установления хороших отношений с государственными органами управления холдингу стоит большое внимание уделять выполнению своих обязательств перед государству, соблюдению законодательства, нормативных норм, а также общепринятых мировым экономическим сообществом правил ведения бизнеса, участию в социальных программах и т.д.

Автор проекта \_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись) (ФИО)*

Курсовой проект (работа) выполнен мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_ г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись) (инициалы, фамилия)*