1. Основные черты стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что, в конечном счете, способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегический менеджмент (СМ) имеет ряд отличий от оперативного (ОМ):

миссия организации в СМ — выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, в ОМ — производство товаров и услуг с целью получения прибыли;

в СМ внимание концентрируется преимущественно на проблемах внешнего окружения, на поисках новых возможностей в конкурентной борьбе, на адаптации к изменениям в окружении;

в ОМ — на проблемах, возникающих внутри предприятия, связанных с более эффективным использованием ресурсов:

СМ ориентирован на долгосрочную перспективу, а ОМ — на кратко- и среднесрочную;

основными факторами построения системы управления для СМ являются люди, система информационного обеспечения и рынок, для ОМ — организационные структуры, техника и технология;

при управлении персоналом СМ рассматривает работников как основу организации, источник благополучия, ОМ — как ресурсы организации, исполнителей работ;

эффективность в СМ выражается в том, насколько своевременно и точно организации в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменятся в зависимости от изменения окружения, в ОМ — в максимизации прибыли, рациональном использовании производственного потенциала.

Стратегический менеджмент обычно рассматривается как совокупность пяти взаимосвязанных процессов: анализ среды (внешней и внутренней), определение миссии и целей, анализ и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

В чем разница между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом?

Стратегическое планирование сфокусировано на принятии оптимальных стратегических решений, в то время как стратегический менеджмент связан с достижением стратегических результатов: новых рынков, новых товаров и (или) новых технологий. Перефразируя Питера Друкера, стратегическое планирование — управление планами, а стратегический менеджмент — управление результатами. Стратегическое планирование — аналитический процесс, а стратегический менеджмент — организационный.

Стратегический менеджмент состоит из:

формулирования стратегий;

развития деловых способностей компании;

управления внедрением стратегий и развитием способностей.

2. Оценка и анализ внешней и внутренней среды деятельности фирмы

В нacтoящee вpeмя мeнeджepaм нeoбxoдимo yчитывaть дeйcтвиe фaктopoв, нaxoдящиxcя внe opгaнизaций, пocкoлькy opгaнизaция кaк oткpытaя cиcтeмa зaвиcит oт внeшнeгo миpa в oтнoшeнии пocтaвoк pecypcoв, энepгии, кaдpoв, пoтpeбитeлeй. Мeнeджep дoлжeн yмeть выявлять cyщecтвeнныe фaктopы в oкpyжeнии, кoтopыe пoвлияют нa eгo opгaнизaцию, пoдбиpaть мeтoды и cпocoбы peaгиpoвaния нa внeшниe вoздeйcтвия. Оpгaнизaции вынyждeны пpиcпocaбливaтьcя к cpeдe, чтoбы выжить и coxpaнить эффeктивнocть.

Выдeляют cлeдyющиe ocнoвныe xapaктepиcтики внeшнeй cpeды:

взaимocвязaннocть фaктopoв внeшнeй cpeды — ypoвeнь cилы, c кoтopoй измeнeниe oднoгo фaктopa вoздeйcтвyeт нa дpyгиe фaктopы. Измeнeниe кaкoгo-либo фaктopa oкpyжeния мoжeт oбycлaвливaть измeнeниe дpyгиx;

cлoжнocть внeшнeй cpeды — чиcлo фaктopoв, нa кoтopыe opгaнизaция oбязaнa peaгиpoвaть, a тaкжe ypoвeнь вapиaтивнocти кaждoгo фaктopa;

пoдвижнocть cpeды — cкopocть, c кoтopoй пpoиcxoдят измeнeния в oкpyжeнии opгaнизaции. Окpyжeниe coвpeмeнныx opгaнизaций измeняeтcя c нapacтaющeй cкopocтью. Пoдвижнocть внeшнeгo oкpyжeния мoжeт быть вышe для oдниx пoдpaздeлeний opгaнизaции и нижe для дpyгиx. В выcoкoпoдвижнoй cpeдe opгaнизaция или пoдpaздeлeниe дoлжны oпиpaтьcя нa бoлee paзнooбpaзнyю инфopмaцию, чтoбы пpинимaть эффeктивныe peшeния;

нeoпpeдeлeннocть внeшнeй cpeды — cooтнoшeниe мeждy кoличecтвoм инфopмaции o cpeдe, кoтopoй pacпoлaгaeт opгaнизaция, и yвepeннocтью в тoчнocти этoй инфopмaции. Чeм нeoпpeдeлeннee внeшнee oкpyжeниe, тeм тpyднee пpинимaть эффeктивныe peшeния.

Сpeдa пpямoгo вoздeйcтвия включaeт фaктopы, кoтopыe нeпocpeдcтвeннo влияют нa дeятeльнocть opгaнизaции. К ним oтнocят пocтaвщикoв, aкциoнepoв, тpyдoвыe pecypcы, зaкoны и yчpeждeния гocyдapcтвeннoгo peгyлиpoвaния, пpoфcoюзы, пoтpeбитeлeй и кoнкypeнтoв.

Пoд cpeдoй кocвeннoгo вoздeйcтвия пoнимaют фaктopы, кoтopыe мoгyт нe oкaзывaть пpямoгo нeмeдлeннoгo вoздeйcтвия нa opгaнизaцию, нo cкaзывaютcя нa ee фyнкциoниpoвaнии. Рeчь идeт o тaкиx фaктopax, кaк cocтoяниe экoнoмики, нayчнo-тexничecкий пpoгpecc, coциoкyльтypныe и пoлитичecкиe измeнeния, влияниe гpyппoвыx интepecoв и cyщecтвeнныe для opгaнизaции coбытия в дpyгиx cтpaнax.

Внешняя среда интересна не сама по себе (хотя и это имеет значение). В менеджменте весьма важен учет воздействующих факторов, которые могут создать определенные трудности (угрозы) в деятельности предприятия, либо способствовать появлению возможностей получения положительного результата при проведении конкретных операций. Таких факторов может быть множество. В теории менеджмента выделяются семь основных, от которых зависит успех предприятия. В их состав входят экономические, политические, технологические, социальные, конкурентные, рыночные, международные.

Каждый из факторов может представлять в разное время для одного предприятия либо для разных предприятий в одно время или угрозу или новую возможность. Поэтому состояние внешней среды должно постоянно анализироваться, а результаты анализа - использоваться при выборе альтернатив решения проблем.

В целом изучение и анализ факторов внешней среды позволяет составить картину того, на каком качественном уровне находится предприятие относительно конкурентов, что оно в состоянии достигнуть и что для этого необходимо сделать. А самое важное - своевременное выявление внешних факторов и определение интенсивности их влияния дает выигрыш во времени, в худшем случае - для принятия «профилактических» мер по устранению, предупреждению или ослаблению нежелательных воздействий (угроз), в лучшем - для эффективного использования представившихся возможностей.

Инфopмaция o внyтpeннeй cpeдe фиpмы нeoбxoдимa мeнeджepy, чтoбы oпpeдeлить внyтpeнниe вoзмoжнocти, пoтeнциaл, нa кoтopыe фиpмa мoжeт paccчитывaть в кoнкypeнтнoй бopьбe для дocтижeния пocтaвлeнныx цeлeй. Анaлиз внyтpeннeй cpeды пoзвoляeт тaкжe лyчшe yяcнить цeли и зaдaчи opгaнизaции. Вaжнo тo, чтo пoмимo пpoизвoдcтвa пpoдyкции, oкaзaния ycлyг opгaнизaция oбecпeчивaeт вoзмoжнocть cyщecтвoвaния cвoим paбoтникaм, coздaeт oпpeдeлeнныe coциaльныe ycлoвия для иx жизнeдeятeльнocти.

Анaлиз внyтpeннeй cpeды пpoвoдят пo cлeдyющим нaпpaвлeниям:

пpoизвoдcтвo: oбъeм, cтpyктypa, тeмпы пpoизвoдcтвa; нoмeнклaтypa пpoдyкции пpeдпpиятия; oбecпeчeннocть cыpьeм и мaтepиaлaми, ypoвeнь зaпacoв, cкopocть иx иcпoльзoвaния, cиcтeмa кoнтpoля зaпacoв; нaличный пapк oбopyдoвaния и cтeпeнь eгo иcпoльзoвaния, peзepвныe мoщнocти, тexничecкaя эффeктивнocть мoщнocтeй; мecтoнaxoждeниe пpoизвoдcтвa и нaличиe инфpacтpyктypы; экoлoгия пpoизвoдcтвa; кoнтpoль кaчecтвa, издepжки и кaчecтвo тexнoлoгий; пaтeнты, тopгoвыe мapки и т.п.;

пepcoнaл: cтpyктypa, пoтeнциaл, квaлификaция, кoличecтвeнный cocтaв paбoтникoв, пpoизвoдитeльнocть тpyдa, тeкyчecть кaдpoв, cтoимocть paбoчeй cилы, интepecы и пoтpeбнocти paбoтникoв;

opгaнизaция yпpaвлeния: opгaнизaциoннaя cтpyктypa, cиcтeмa yпpaвлeния; ypoвeнь мeнeджмeнтa, квaлификaция, cпocoбнocти и интepecы выcшeгo pyкoвoдcтвa; фиpмeннaя кyльтypa; пpecтиж и имидж фиpмы; opгaнизaция cиcтeмы кoммyникaций;

мapкeтинг: тoвapы, пpoизвeдeнныe фиpмoй, дoля нa pынкe; вoзмoжнocть coбиpaть нeoбxoдимyю инфopмaцию o pынкax; кaнaлы pacпpeдeлeния и cбытa; мapкeтингoвый бюджeт и eгo иcпoлнeниe; мapкeтингoвыe плaны и пpoгpaммы; нoвoввeдeния; имидж, peпyтaция и кaчecтвo тoвapoв; cтимyлиpoвaниe cбытa, peклaмa, цeнooбpaзoвaниe;

финaнcы и yчeт: финaнcoвaя ycтoйчивocть и плaтeжecпocoбнocть; пpибыльнocть и peнтaбeльнocть (пo тoвapaм, peгиoнaм, кaнaлaм cбытa, пocpeдникaм); coбcтвeнныe и зaeмныe cpeдcтвa и иx cooтнoшeниe; эффeктивнaя cиcтeмa yчeтa, в тoм чиcлe yчeтa издepжeк, фopмиpoвaния бюджeтa, плaниpoвaния пpибыли.

3. Авторитаризм и партнерство в современном менеджменте

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных ему сотрудников. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях, на большом личном капитале и обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель такой типа может привести свою фирму к большому успеху, но также к полному краху.

Партнерство в бизнесе появляется тогда, когда при традиционном противостоянии обе стороны проигрывают. Общие цели, чрезмерные затраты, связанные с противостоянием, и те выгоды, которые могут появиться, преобразовывают конкуренцию в партнерство.

Партнерство — это нечто большее, чем набор целей и процедур; это состояние ума, философия, как вести дела с другими организациями. Партнерство представляет обязательства всех участников проекта уважать, доверять и сотрудничать. Сегодня партнерство применяется во всех отраслях, потому что оно важно для бизнеса.

Партнерство основывается на предположении, что традиционные отношения противостояния между собственником и подрядчиком неэффективны и обречены на провал. Основа этого предположения заключается в неизбежном конфликте между затратами собственника и прибылью подрядчика. Это в основном игра с нулевой суммой, в которой выигрыш одной стороны является потерей для другой. Очевидный конфликт интересов вызывает подозрения как подрядчиков, так и собственников относительно мотивов и действий друг друга. Для собственника это подозрение проявляется в жестоком контроле деятельности подрядчика, ставя под сомнение любую просьбу о внесении изменений в план или бюджет и добиваться снижения лишних расходов.

Подрядчики, в свою очередь, стараются найти лазейки в контракте, удерживают или манипулируют информацией или пользуются незнанием собственника и завышают оценку стоимости, берутся за выполнение ненужной работы.

Подозрение и недоверие мешают успешному решению проблем. Ошибки и проблемы часто бывают скрытыми. Когда они выходят на поверхность, то возникает щекотливый вопрос, кто будет отвечать за их исправление. Часто возникшие конфликты решаются в иерархическом порядке. Это приводит к дорогостоящим задержкам и иногда к сомнительным решениям, потому что высшее руководство находится слишком далеко от того, что происходит, чтобы принять эффективное решение. Многие спорные вопросы заканчиваются судебными процессами, так как каждая из сторон полагает, что единственный способ защитить свои интересы — судебный процесс. Небольшие проблемы превращаются в серьезные препятствия, потому что не были решены с самого начала.

Партнерство появилось, когда люди стали понимать, что традиционные отношения противостояния между собственником и подрядчиком приводят к дорогостоящей ситуации, когда обе стороны проигрывают. Более того, партнерство предполагает, что стороны имеют общие цели, гарантирующие более тесные отношения сотрудничества. Например, и подрядчики, и владельцы хотят, чтобы проект был выполнен вовремя и без особого риска. Ни одна из сторон не хочет заниматься доработкой. Обе стороны хотят избежать дорогостоящих судебных процессов. Каждая из сторон заинтересована в сокращении издержек и в повышении качества. Основную выгоду можно извлечь, когда партнерство осуществляется в рамках нескольких проектов и длительное время. Преимущества, связанные с установлением долгосрочных партнерских отношений, следующие:

Снижение административных затрат. Отсутствуют затраты, связанные с торгами и выбором подрядчика. Сокращаются административные затраты на контракт, так как партнеры информированы о том, что вызывает юридическую тревогу партнеров.

Более эффективное использование ресурсов. Подрядчики знают объем работ, а владельцы могут сосредоточиться на ключевом бизнесе и не отвлекаться на проект.

Улучшение связи. По мере накопления опыта сотрудничества друг с другом партнеры вырабатывают общий язык и перспективы, которые уменьшают недоразумения и усиливают сотрудничество.

Совершенствование нововведений. Партнеры могут обсуждать нововведения и связанные с этим риски более открыто и справедливо делить как риски, так и награды.

Улучшение деятельности. Со временем партнеры все больше узнают о стандартах и ожиданиях друг друга и могут извлекать уроки из предыдущих проектов.

Наличие общих целей, чрезмерные затраты, связанные с противостоянием, и те выгоды, которые могут появиться, создают возможности для преобразования конкурентной ситуации в отношения сотрудничества. Партнерство — это нечто большее, чем простое пожатие руки. Партнерство обычно влечет за собой значительные инвестирования авансом времени, ресурсов для создания общей командной тождественности, отличной от других организаций. Это также требует создания механизма для поддержания и расширения сотрудничества во время выполнения проекта. Реальный процесс партнерства может принимать различные формы в зависимости от характера проекта и контракта, количества организаций, принимающих участие в проекте, и их предыдущего опыта совместной работы.

4. Назначение и структура бизнес-плана

Понятие "бизнес-план" означает план предпринимательской деятельности, предпринимательства. Бизнес-план в рыночных условиях хозяйствования помогает обозначить круг проблем, с которыми сталкивается предприятие, фирма либо предприниматель в изменчивых, нестабильных и порой трудно предсказуемых рыночных ситуациях.

Бизнес-план - это документ, содержащий краткое, точное и понятное описание предполагаемой предпринимательской деятельности, необходимый при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее рациональные решения и определить средства для их реализации.

Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося предприятия, так и для работающих предприятий на очередном этапе их развития.

Для начинающего предпринимателя бизнес-план является документом, позволяющим привлечь внимание инвесторов. Уровень составленного бизнес-плана показывает надежность и серьезность предпринимателя и его дела.

Бизнес-план часто подготавливается к переговорам между предпринимателем и возможными инвесторами (например, банками). Особенно необходим бизнес-план при ведении переговоров с иностранными фирмами.

Бизнес-план, как правило, имеет внешнюю направленность.

Если понятие "инвестиционный проект" относится к мероприятию (делу), то понятие "бизнес-план" относится к предприятию, фирме. С одной стороны, бизнес-планы могут входить в состав инвестиционного проекта, являясь документами, содержащими планы разработки и реализации отдельных частей инвестиционного проекта. С другой стороны, может быть разработан бизнес-план предприятия, фирмы, который включал бы в себя планируемые результаты проекта. Такой бизнес-план разрабатывается тогда, например, когда инвестиционный проект реализуется на действующем предприятии и предусматривает его развитие. В этом случае инвестиционный проект может быть включен в бизнес-план предприятия, и он регулирует порядок использования собственных и заемных финансовых средств в рамках инвестиционного проекта.

И наконец, для фирм, созданных под определенный инвестиционный проект, бизнес-план является планом реализации проекта, а иногда (особенно в сфере малого бизнеса) может и заменить инвестиционный проект. Таким образом, понятие "бизнес-план" и "инвестиционный проект" могут быть близки по структуре.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Объектами бизнес-планирования могут быть новые либо действующие предприятия (расширение Производства, модернизация, реконструкция, финансовое оздоровление и др.), либо продукция предприятий. Бизнес-планы ориентированы прежде всего на инновации (нововведения), и они в отличие от стратегических планов имеют четко определенные временные границы с конкретными проработками, в то время как стратегические планы могут пересматриваться и корректироваться по мере их выполнения.

Примерная структура бизнес-плана может быть представлена следующими разделами: \* обзорный раздел (резюме); \* характеристика объекта предпринимательства; \* описание отрасли; \* анализ рынка; \* организационный план; \* инвестиционный план; \* производственный план; \* маркетинговый план; \* финансовый план; \* анализ рисков; \* выводы; \* приложения.

5. Современные концепции мотивации эффективной деятельности

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей.

В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры. Можно сказать, что мотивы, побуждающие человека к активной, производительной, творческой работе, многогранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, которые оказывают на него воздействие.

Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника. В качестве примера можно указать особенности мотивации разных категорий самих управленцев. Мотивация специалистов - ориентация на профессиональный рост, накопление знаний; они предпочитают, чтобы их оценивали профессионалы.

Современный менеджмент имеет примерно 10 теорий мотивации. Все теории мотивации можно разделить на две группы: 1) содержательные, в основу которых положены потребности человека; 2)процессуальные, базирующиеся на тех усилиях или желаниях, которые выбирает человек для достижения своих целей.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Предпосылкой появления содержательных теорий мотивации стало осознание менеджерами некоторой «нелогичности» поведения подчиненных. Целью этой работы не является подробное рассмотрение мотивационных моделей управления, разработанных учеными зарубежных стран (А.Маслоу, Ф.Герцберга, Мак-Клеланда). Наиболее существенным в теории Маслоу, а также других исследователей в этом направлении было выделение в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей. То есть была совершена попытка создать какую-то единую схему иерархии мотивов в поведении человека, осознать, почему человек, ощущая сразу несколько потребностей, удовлетворяет их в определенной последовательности.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется, как человек распределяет свои усилия для достижения целей и как он выбирает свою линию поведения.

Ожидания, согласно теории ожиданий Виктора Врума, можно расценивать как оценку вероятности события. При анализе мотивации рассматривается взаимосвязь трёх элементов: затраты – результаты; результаты – вознаграждение; валентность. Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: 1) усилия, 2) исполнение, 3) результат. Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков. При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается, как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно оценивают полученное вознаграждение, соотнося его с затраченными усилиями и вознаграждением других людей. Теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

6. Признаки и основные черты корпоративного управления

Корпоративное управление (англ. corporate governance) — система стратегического и тактического управления предприятием, с помощью которой реализуются права акционерной собственности представляющая собой комплекс взаимоотношений между менеджментом, советом директоров, инвесторами и прочими группами влияния. Корпоративное управление не имеет непосредственного отношения к оперативному управлению компанией. Предметом корпоративного управления является контроль за совершением корпоративных действий.

Необходимость корпоративного управления обусловлена тем, что бизнес как собственность принадлежит принципалам (собственникам, инвесторам), а права управления этим имуществом делегированы агентам — совету директоров и менеджменту, что порождает асимметрию информации и связанные с ней агентские издержки, выражающиеся в действиях менеджмента, не направленных на удовлетворение интересов собственников. В зависимости от характерных особенностей структуры собственности, степени её концентрации, особенностей механизмов финансового регулирования, фондовых рынков и национального акционерного законодательства могут формироваться различные системы корпоративного управления.

В экономической практике развитых стран традиционно различается две модели корпоративного управления и контроля:

Англо-американская - безусловный приоритет прав акционеров, основной контроль осуществляется через рынок капиталов;

Континентальная - модель банковского контроля, когда банки и их представители в совете директоров играют решающую роль в управлении предприятием.

Данное разделение условно и осуществляется для выделения характерных черт, которые в условиях глобализации могут смешиваться и видоизменяться: в организации управленческой деятельности в условиях научно-технического прогресса тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда.

Акционеры в немецкой модели играют решающую роль в стратегическом планировании деятельности компании. В немецкой модели упор сделан на поддержании баланса интересов всех заинтересованных сторон и взаимной ответственности. Англо-американская модель ориентирована на преимущественное удовлетворение финансовых интересов акционеров. Считается, что следование американской модели способствует динамичности, а немецкой — устойчивости.

Отличительной чертой японской модели является ориентация на социальную сплочённость на уровне компании и «деловую сплочённость» на уровне промышленной группы. В отличие от немецкой модели эта сплочённость имеет не равноправный, а иерархический характер — принесение в жертву интересов «младших» в обмен на патернализм «старших». Характерной чертой японской модели является перекрёстное владение акциями между компаниями-партнёрами.

В России преобладает характерная совмещением функций владения и управления «инсайдерская» модель корпоративного контроля связанная с высокими затратами на удержание собственности.

Коллегиально на собрании акционеров могут приниматься решения о реорганизации, слияниях, ценных бумагах, основных исполнительных органах, крупных сделках, внутренних документах и раскрытии информации компании.

Механизмы корпоративного управления призваны обеспечить ответственность совета директоров перед акционерами, менеджмента — перед советом директоров, собственников крупных пакетов акций — перед миноритариями, корпорации — перед работниками и покупателями, обществом в целом. Корпоративное управление сосредоточено на том, чтобы все эти группы и институты выполняли свои функции наилучшим образом при сохранении баланса интересов между ними.

Не существует данных о том, что «правильное» корпоративное управление непременно обеспечивает высокую конкурентоспособность компании. Например, многие крупные «семейные» компании, не соответствующие стандартам КУ, вполне конкурентоспособны. Считается, что корпоративное управление страхует от злоупотреблений, но делает компании менее гибкими.

В то же время, компании, соблюдающие стандарты корпоративного управления, имеют несомненное преимущество при привлечении инвестиций (например через IPO). По мнению инвесторов, хорошее корпоративное управление обеспечивает честность менеджмента и прозрачность деятельности компании, поэтому риск потери средств существенно уменьшается.

Для компаний из развивающихся стран корпоративное управление особенно важно, так как международные инвесторы особенно опасаются за честность и деловые качества их менеджмента. Как показывают исследования, капитализация компаний с хорошим корпоративным управлением существенно выше средней по рынку. Особенно велика эта разница для арабских стран, стран Латинской Америки (кроме Чили), Турции, России, Малайзии, Индонезии.