

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Сибирский государственный университет путей сообщения»

На правах рукописи



ОВЧИННИКОВ МАКСИМ ПЕТРОВИЧ

**ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
кандидат экономических наук,
доцент Аршба Людмила Николаевна

Новосибирск – 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	11
1.1 Сущность и особенности корпоративных объединений.....	11
1.2 Теоретические основы корпоративного управления корпорацией	23
1.3 Анализ подходов к построению системы корпоративного управления.....	39
2 МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	57
2.1 Формирование интегрированного подхода к оценке результативности системы корпоративного управления.....	57
2.2 Методический подход к оценке результативности системы корпоративного управления	66
2.3 Методика оценки результативности системы корпоративного управления	76
3 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	91
3.1 Оценка результативности функционирования системы корпоративного управления	91
3.2 Оценка результативности формирования корпоративных конкурентных преимуществ системы корпоративного управления	101
3.3 Организационные направления формирования и развития системы корпоративного управления.....	127
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	146
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	153
ПРИЛОЖЕНИЕ А	173
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	181
ПРИЛОЖЕНИЕ В	187
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	189
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	191

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования. В настоящее время промышленная политика и процесс глобализации экономики занимают одно из центральных мест в современной экономической науке. Корпорации рассматриваются в качестве интеграционных форм организации производства, обеспечивающих быстрые темпы экономического развития, а сам процесс формирования корпораций - как рыночный механизм качественного преобразования национальных экономических систем. Перспективы корпоративного управления в национальной экономике зависят от наметившихся макроэкономических тенденций в экономике, доминирующих на данной территории производственных сегментов, а также категорий потребителей данного вида продукции. Опыт функционирования корпораций показывает, что такая модель экономического развития национальной экономики является наиболее эффективной с точки зрения усиления конкурентоспособности на глобальном рынке, повышения кооперации и инновационной активности хозяйственных субъектов. Между корпорациями образуется конкурентная среда, обеспечивающая развитие как национальной, так и глобальной экономики. Согласно М. Портеру [125, с. 577] отрасли отдельно взятой нации или региона имеют конкурентное преимущество в том случае, если они вовлечены в сетевые потоки, состоящие как из межфирменных связей с конкретной отраслью, так и со смежными или связанными отраслями, научно-исследовательскими центрами, прямыми связями с клиентами и т.д.

Вместе с тем, одновременно с корпоративным объединением, позволяющим повысить экономическую эффективность и конкурентоспособность, появляются сложные иерархические структуры для управления большими капиталами с мощными механизмами внешнего управления. В современной глобальной экономике корпорации являются доминирующей формой управления капиталом, вызывающей повышенный интерес у многих исследователей с точки зрения обеспечения результатов их деятельности.

Актуализация эффективности систем корпоративного управления в современной отечественной экономике связана с тремя аспектами: во-первых, с появлением большого количества акционерных обществ и, как следствие, значительным числом акционеров в органах управления, во-вторых, с возникновением широкого спектра разнообразных форм организации систем управления, в-третьих, с отсутствием накопленного опыта управления подобными структурами в рыночных условиях. В этой связи для российской практики становится все более актуальным формирование и развитие систем корпоративного управления.

Степень разработанности проблемы.

Проблемы и направления развития корпораций и корпоративного управления нашли отражение в трудах следующих российских и зарубежных ученых: А.И. Афоничкина, В.Н. Буркова, В.В. Дорохина, В.Г. Балашова, А.Н. Бушуева, Ю.А. Голиковой, Н.В. Городновой, Ю.Н. Грибовой, И.Б. Гудкова, А.Ю. Денисова, С.А. Жданова, В.Ф. Ершова Е.А. Ивановой, Д.В. Исаева, Т.В. Кашаниной, Р. Кларко, В.В. Ключай, О.Уильямсона. М. Дж.Уайли энд Сандз, И.Ю. Бочаровой, В.П. Кузнеова, Д.Н. Лапаева, Б.С. Масличенкова, Ю.Н. Тронина, С.А. Масютина, Г.В. Серебряковой, А.Б. Фельдмана, Г.М. Харисовой, В.А. Цветковой, Ф.И. Шаркова, М.А. Боровской и др.

Значительный вклад в анализ стоимости и к подходам оценки стоимости корпораций внесли следующие российские и зарубежные ученые: Ю.А. Бондарь, В.И. Бусов, Л.М. Гительман, Д.С. Димиденко, А.Н. Задорожная, И.В. Ивашковская, Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин, П. Самуэльсон, В. Нордхаус, В.Г. Когденко, А.И. Кравченко, В.В. Криворотов, Г.С. Мерзликина, С.К. Мирзажанов, Д.А. Новиков, В.С. Пудич, Н.В. Радионов, С.В. Рассказов, Д. Фридман., Н. Ордуей, П. Этрилл, Е.А. Яковлева, М.М. Гаджиев, Bhagat S., Black V., Charreaux G., Denis D., Fama E., Gugler K., Jensen M., Holmstrom B., Marris R., Meekling W., La-porta R., Roe F., Shleifer A., Stewart S., Tirole J., Vishny R. и др.

Особенностям оценки эффективности и результативности корпоративного управления и системным подходам в управлении свои работы посвятили: А.А.

Алпатов, А.Н. Асаул, А.В. Баулин, Н.В. Городнова, В.З. Хайкин, Э.А. Гурьянова, В. Дасковский, М.Б. Дюжева, В.Ф. Ершов, Л.А.Жданова, В.Н. Клювовкин, В.В. Ковельский, Ю.А. Лыткина, А.А. Манько, Р.П. Цырульник, А.Г. Тысленко, Н.Н. Федорова и др.

Однако вопросы повышения эффективности и результативности систем корпоративного управления, выстраивание баланса интересов между участниками корпоративного управления рассмотрены недостаточно. Кроме того, следует констатировать, что подходам к формированию систем корпоративного управления, базирующихся на интеграции различных концепций, посвящено единичное число работ. Между тем, именно на стыке проблем лежит поиск системного решения вопроса обеспечения результативной деятельности системы корпоративного управления. Поэтому выбор темы исследования обусловлен необходимостью решения теоретических, методических и практических проблем, связанных с ростом значимости системы корпоративного управления в промышленных корпорациях, выработки по данному вопросу единой научной парадигмы.

Указанные обстоятельства и высокая практическая значимость проблемы определили выбор темы, цели и постановку задач диссертационного исследования.

Целью диссертационной работы является разработка методического подхода к оценке результативности системы корпоративного управления на основе стратегического управления, компетентностного и ресурсного подходов в промышленных корпорациях.

Для достижения указанной цели в диссертации поставлены и решены следующие **задачи**:

- определить сущностные характеристики функционирования корпоративных образований;
- исследовать теоретические и организационно-методические основы построения систем корпоративного управления в промышленных корпорациях;
- обосновать применение интегрированного подхода к формированию логической схемы системы корпоративного управления;

- предложить методический подход к оценке результативности системы корпоративного управления;
- сформировать комплекс показателей и критериев оценки результативности системы корпоративного управления деятельности корпорацией;
- научно обосновать и апробировать систему мероприятий по развитию системы корпоративного управления в промышленных корпорациях.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в рамках обозначенной в паспорте специальностей ВАК по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) п. 10.10. Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой; п. 10.12. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления.

Объект исследования – промышленные корпорации различной отраслевой принадлежности: энергетической, нефтегазовой, добывающей.

Предмет исследования – совокупность теоретических и методических положений интегрированного подхода к оценке результативности системы корпоративного управления.

Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области теории систем, общей теории управления, теории корпоративного управления, управления промышленными комплексами, а также прикладные исследования, правовые и нормативные акты РФ.

Методологическую основу исследования составили интегрированный, стратегический, компетентностный, ресурсный подходы. В диссертационном

исследовании использованы системный анализ, экономико-статистические методы, экспертные оценки, методы наблюдения и графического изображения данных, методы и приемы систематизации и формализации информации, симплекс-метод и другие.

Информационной базой исследования послужили материалы Федеральной службы государственной статистики, материалы периодической печати по изучаемой проблеме, материалы экспертно-аналитических центров и институтов, ресурсы сети Интернет, статистические данные конкретных российских и зарубежных корпораций различной отраслевой принадлежности за 2012-2015 гг. и собственные исследования автора.

Эмпирической базой исследований послужили публичные отчеты и материалы более чем 200 корпораций различной отраслевой принадлежности: энергетической, нефтегазовой, добывающей.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечивается научной методологией исследования, использованием апробированных научных достижений в исследуемой области, достаточно большим массивом источников по теме исследования, последовательным подходом к решению поставленных задач, достоверной информационной базой и статистическими данными, материалами выборочных исследований корпораций, а также внедрением результатов исследования в практическую деятельность ряда компаний.

Научная новизна полученных и представленных к защите результатов исследования состоит в следующем:

1. Введена в научный оборот авторская дефиниция понятия «система корпоративного управления», базирующаяся на выявленных сущностных характеристиках и объективных свойствах комплексной системы процедур и механизмов формирования стратегического видения перспектив корпоративного развития;

2. Предложен методический подход к оценке результативности системы корпоративного управления, интегрирующий положения концепции

стратегического управления, ресурсного и компетентностного подходов и дополняющий теорию управления новыми положениями;

3. На основе предложенного автором интегрированного подхода разработана концептуально-логическая схема к оценке результативности системы корпоративного управления, представляющая собой совокупность структурных подсистем в процессе функционирования направлений деятельности корпораций;

4. Разработана методика оценки результативности системы корпоративного управления, включая алгоритм оценки, форму предоставления результатов оценки, методический инструментарий в виде матричного формата в координатах уровня факторов конкурентных преимуществ и результативности системы корпоративного управления, с использованием причинно-следственных связей между стратегией, компетенциями и ресурсами, для выявления качественно новых перспективных состояний системы корпоративного управления;

5. Научно обоснован и апробирован комплекс мероприятий по развитию системы корпоративного управления, в соответствии с реализуемой стратегией повышения результативности и корпоративных конкурентных преимуществ.

Апробация работы и публикации. Апробированы разработанные комплексные подходы и методики повышения результативности системы корпоративного управления. Практические результаты исследований подтверждены актами о внедрении в корпорациях: «Новосибирская топливная корпорация», «Научно-исследовательский институт электронных приборов», «Новосибирский завод пластмасс».

Автор по теме диссертации имеет 28 публикаций в различных научных изданиях общим объемом 4,8 п.л. (личный вклад 4,4 п.л), из них семь в рекомендованных ВАК Минобрнауки (личный вклад 3.8 п.л.). Основные результаты диссертационного исследования изложены в открытых публикациях, обсуждались на международных и региональных конференциях: «Международная НТК» (Омск, 2009); «Всероссийская НПК молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики» (Томск, 2009); «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании, НПК» (Одесса, 2009); «Проблемы

современной экономики, МНПК», (Новосибирск, 2010), «Современные технологии развития науки и технологий» (Белгород, 2015).

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

В результате выполненного исследования расширено и дополнено научное знание о природе системы корпоративного управления, раскрываемой в диссертации через концепцию формирования и оценки результативности системы корпоративного управления, разработанную соискателем в русле системного подхода на основе развития положений и логической увязки концепции стратегического управления, компетентностного и ресурсного подходов.

Авторская интерпретация результативности системы корпоративного управления с позиции науки и практики, разработка в ходе исследования системы логических оснований методики оценки результативности функционирования корпорации и формирования её корпоративных конкурентных преимуществ, выбора сценариев качественно новых перспективных состояний системы корпоративного управления заполняют существующие в теории управления методические пробелы, устраняя тем самым отдельные противоречия и недостатки данной теории.

Предложенная в работе методика может стать прогностическим инструментом в ходе выявления направлений совершенствования системы корпоративного управления, а также эффективным механизмом формирования функционально-ориентированного управления корпорацией.

Практическая значимость состоит в доведении результатов исследования до конкретных методических разработок и рекомендаций, что позволило применить аналитическую модель для оценки результативности систем корпоративного управления в формировании стратегии по каждому элементу результативности функционирования корпораций и обеспечения повышения корпоративных конкурентных преимуществ, алгоритм измерения уровня результативности функционирования корпораций и формирования корпоративных конкурентных преимуществ и расчетно-аналитический инструментарий в деятельности корпораций, повысив информационное обеспечение и

обоснованность решений при выборе альтернативных стратегий развития результативной системы корпоративного управления. Отдельные положения диссертации могут быть включены в программы обучения студентов по направлениям подготовки бакалавров и магистерским программам для дисциплин «Основы менеджмента», «Корпоративный менеджмент», а также в программы повышения квалификации.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений. Текст диссертации изложен на 152 страницах основного текста и включает 36 таблиц, 22 рисунка, 5 приложений. Список литературы включает 193 источника.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность и особенности корпоративных объединений

Корпоративная форма организации является той формой, которая создает очевидные преимущества по сравнению с иными формами организации деятельности хозяйствующих субъектов. В первую очередь речь идет об обеспечении неограниченных возможностей привлечения денежного капитала через продажу акций и облигаций и тем самым расширяет базу привлечения финансовых средств посредством мобилизации капиталов. Во-вторых, корпоративная форма обеспечивает более легкий доступ к банковскому кредиту по сравнению с другими формами организации бизнеса из-за их большей надежности и способности обеспечить банкам прибыльность счетов. В-третьих, ограничивает уровень личного риска собственников, входящих в корпорацию хозяйствующих субъектов, который возрастает по мере масштаба финансовых вложений. В-четвертых, корпорация создает возможности для привлечения профессиональных специалистов для выполнения управленческих функций. Кроме того, велика роль корпораций в контексте мезоэкономического маркетинга в виде формирования и развития спроса на определенном сегменте рынка посредством создания дочерних, внучатых и зависимых компаний, совместно обслуживающих сегмент рынка в рамках общей стратегии.

Корпорации обеспечивают 80–90% хозяйственного оборота, имея долю в структуре организационных форм не более 20–25%. Тем самым, корпорации, являясь главной организационно-правовой формой крупного бизнеса и выполняя мезо- и макроэкономические функции, способны изменять экономические институты определенного сектора экономики, национального и мирового хозяйства, оказывать воздействие на социально-экономическую среду.

Вместе с тем, не смотря на множество отмеченных позитивных аспектов объединения хозяйствующих субъектов в такую форму как корпорация (от латинского «corporation», что означает объединение), единого ее определения на

сегодняшний день не существует. Ниже представлены основные подходы к определению корпорации (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные подходы к определению понятия «корпорация»

Подходы к определению «корпорация»	Источник
Объединение, не обладающее статусом юридического лица	Фельдман А.Б. [160], Розенберг Б.Н. [134]
Объединение, обладающее статусом юридического лица	Самуэльсон П. и Нордхаус В. [138], Храбровой И.А. [171], У. Батлер и М. Гаши-Батлер [13], Р. Кларко [69],
Объединение нескольких юридических лиц (без образования юридического лица)	Сонькин Н.Б. [148]
Объединение физических и юридических лиц или капиталов, с образованием юридического лица	Кашанина Т.В. [66], О.Уильямсона, М. Дж.Уайли энд Сандз [82], Фельдман А. [160]
Объединение как социальная интеграция, структурная модель	Шарков Ф.И. [178]
Комплексная структура, объединяющая акционерным капиталом	Щербакова Н.В. [144]
Форма организации предпринимательской деятельности с долевой собственностью	Ивановой Е.А. [59]
Целостно-нормативный комплекс, удовлетворяющий интересы	Серебрякова Г.В., Цветков В.А. [140]
Хозяйственная система, состоящая из звеньев	Масличенков Б.С. [102]

Как объединение с образованием юридического лица определяет корпорацию П. Самуэльсон и В. Нордхаус. Корпорация - юридическое лицо, которое может самостоятельно продавать и покупать, занимать деньги, производить товары и услуги и вступать в контрактные отношения; имеет право ограниченной ответственности, в соответствии с которым инвестиции каждого из собственников корпорации ограничены строго определенным образом [138, с.144].

У.Батлер и М.Гаши-Батлер утверждают, что «та или иная организация относится к группе корпораций, если для нее характерно наличие следующих критериев: статус юридического лица, принцип ограниченной ответственности, бессрочное существование, свободная передача акций, централизованное управление» [13, с.46].

Р. Кларко выделяет наиболее востребованные инвесторами «четыре формы бизнеса: самостоятельность корпорации как юридического лица, ограниченная ответственность индивидуальных инвесторов, возможность передачи другим лицам акций, принадлежащих индивидуальным инвесторам, централизованное управление» [69, с.24].

Данные трактовки определяют корпорацию как объединение с образованием юридического лица, преследующие цель увеличения благосостояния людей, деятельность корпорации ограничена определенной ответственностью, управление осуществляет централизованный орган.

Как союз интересов определяет корпорацию О. Уильямсон: «Она есть ассоциация, союз лиц, то есть соответствующим образом организованный коллектив (самостоятельный экономический субъект), воля которого определяется групповыми интересами входящих в его состав индивидов и которые организованно имущественно действуют вовне как единое целое от своего собственного имени, обладающими определенными правами, привилегиями и обязательствами, которые отличаются от прав, привилегий и обязательств, присущих каждому члену корпорации в отдельности» [82, с.24].

А.Б. Фельдман определяет корпорацию как объединение юридических и физических лиц или тех и других вместе на правах юридического лица, в котором участники стоят на началах членства [160, с.194].

В данных трактовках корпорация представлена как объединение физических и юридических лиц или капиталов с образованием юридического лица, деятельность которого направлена на удовлетворение коллективных интересов и обладает имущественными правами и обязательствами. Отличительной чертой объединения является уникальность групповых привилегий, присущих каждому члену корпорации.

Как комплексную структуру, объединенную акционерным капиталом, определяет корпорацию Н.В. Щербакова: 1) любая коммерческая организация, основанная на членстве; 2) организации, образованные в виде хозяйственных обществ и хозяйственных товариществ; 3) корпорация является акционерным

обществом; 4) к корпорациям относятся только интегрированные структуры, в частности, финансово-промышленные группы; 5) подразумеваются все крупные предприятия реального сектора экономики [144, с.12].

Е.А. Иванова под корпорацией понимает форму организации предпринимательской деятельности, основанную на долевой собственности, уникальном способе финансирования (привлечении финансовых средств неограниченного круга лиц через продажу акций на фондовом рынке), юридическом статусе, ограниченной ответственности собственников, разделении функций владения и управления [59, с.29].

Определение корпорации как целостно-нормативного комплекса дает В.А. Цветкова: «корпорация - это целостный комплекс (юридических и физических лиц), имеющих различный правовой статус и разную степень оперативно-хозяйственной самостоятельности, вступающих в согласованные и скоординированные организационно-экономические и управленческие отношения в целях производства или осуществления иной хозяйственной деятельности для удовлетворения интересов учредителей и государства [173, с.16].

Данное определение, разграничивая акционерное общество и корпорацию, акцентирует внимание на сложном составе участников и отношений организации (акционерах, менеджерах, крупных владельцах) и подчеркивает согласованность и координацию отношений участников корпорации, что является условием совместной реализации их целей и интересов.

На основании вышеизложенных определений выявлены следующие отличительные черты, присущие корпорации:

-корпорация представляет собой объединение физических и юридических лиц или капиталов с образованием юридического лица;

- корпорация представляет собой сложный имущественный комплекс, внутри которого вступают в организационные, управленческие и экономические отношения участники корпорации;

-централизованное руководство корпорацией, являясь условием достижения целей корпоративного объединения, позволяет обеспечить согласование и координацию отношений участников корпорации;

-деятельность объединения направлена на удовлетворение коллективных интересов, увеличение благосостояния участников корпорации;

-самостоятельность корпорации ограничена законодательными нормами, функции управления в которой реализует централизованный орган;

-в качестве уникальных характеристик, присущих корпорации, выделяются следующие: возможность использования групповых привилегий, наличие уникальных способов финансирования, а также к корпорации относятся только интегрированные и крупные предприятия.

Таким образом, проведенные исследования показали на то, что понятие корпорации в научных трудах определяется в основном по трем основным признакам построения на основе: имущественных отношений; концентрации контроля и власти над ресурсами; добровольных объединений [9; 28; 33; 59; 119; 173]. При этом практически во всех определениях отсутствует указание на целевую ориентацию корпорации. Между тем, целью создания корпорации, по мнению большинства экономистов, является формирование и максимизация ее рыночных конкурентных преимуществ [21; 23; 55; 60; 67; 74; 87; 97; 109; 120; 121; 167; 179].

Принципиальным различием по сравнению с классической концепцией управления является ориентация не на текущую прибыль, а на стоимость корпорации, определяемую ее дисконтированными будущими свободными денежными потоками. Концепция ориентации деятельности на рост стоимости корпорации предполагает, что принимаемые управленческие решения способствуют не только усилению текущего состояния корпорации, а направлены на ее устойчивое развитие в будущем. Тем самым, речь идет об управлении будущим. Это обусловлено в первую очередь тем, что стоимость корпорации складывается из дисконтированных прогнозируемых свободных денежных

потоков и приведенной стоимости остаточной стоимости бизнеса, составляющей не менее 50% текущей стоимости корпорации.

Различают балансовую и рыночную стоимость компании. Показатель капитализации компании (оценка стоимости компании рынком) крайне неустойчив и изменяется вслед за котировками акций компании. Балансовая и рыночная стоимость компании практически не совпадают. В большинстве случаев капитализация компании значительно больше балансовой стоимости, поскольку рыночная стоимость корпорации не зависит от структуры капитала, а определяется динамикой ее будущих доходов.

На стоимость компании оказывают воздействие различные факторы (факторы стоимости) — в частности, ценовая политика компании, состояние производственных мощностей, уровень конкуренции в отрасли, надежность поставщиков, нормативные акты, издаваемые государством, общеэкономическая ситуация в стране и т. п. При этом факторы стоимости находятся как во внешней среде (факторы, возникающие независимо от волеизъявления менеджмента корпорации, но наступление событий можно предвидеть и принять меры по минимизации негативных последствий), так и внутри (связанные с действиями менеджмента, отраслевой спецификой самой корпорации).

В этой связи задача топ-менеджмента корпорации состоит в принятии управленческих решений, которые будут способствовать как усилению текущих позитивных трендов, так и развитию компании в стратегическом аспекте. С этой целью корпорация должна использовать особенности, которые имеют ключевое значение, базируются на уникальности, эксклюзивной ценности, позволяющие получить превосходство над конкурентами, т.е. корпоративные конкурентные преимущества (ККП).

Конкурентные преимущества, как правило, формируются по трем основным направлениям. Во-первых, преимущества корпорации по сравнению с характеристиками ближайших конкурентов (концентрация на конкурентах). Во-вторых, ориентация на удовлетворение потребностей клиентов и мнение относительно их видения преимуществ корпорации по сравнению с

конкурентами. В-третьих, ориентация как на потребителей, так и конкурентов, т.е. рыночная ориентация с учетом перспектив развития и сохранения конкурентных преимуществ.

В теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях М. Портера, выделяются два вида конкурентного преимущества предприятия: низкие издержки на изготовление товара, чем у конкурента и дифференциация товаров в виде способности обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью (высокое качество товаров, товаров рыночной новизны, высокого качества послепродажного обслуживания и т.д.) [125, с.57].

Конкурентным преимуществом предприятия может быть высокая компетентность, которая проявляется в превосходстве над конкурентами в экономической, технической, технологической, организационной областях деятельности [65, с.19]. Зачастую выделяют две группы факторов, обеспечивающих компании конкурентные преимущества, — это превосходство в ресурсах (лучшее качество, низкие цены и др.) и лучшее мастерство, умение, способности (все, что связано с эффективностью и результативностью выполнения всех видов работ: исследовательских, проектных, плановых и др.). Особое значение имеют конкурентные преимущества, достигнутые через улучшение второй группы факторов, поскольку они требуют сложной и системной организации работ и значительных интеллектуальных усилий, но зато их трудно скопировать [95, с 67].

Конкурентные преимущества должны быть [95, с.156]: значимыми, т.е. заметно выделяться на фоне конкурентов; видимыми, т.е. различимыми покупателями; значимыми для потребителя, т.е. приносить ему осязаемую выгоду; устойчивыми, т.е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невозпроизводимыми конкурентами; уникальными, т.е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара; прибыльными для компании, т.е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

Между тем, интеграция хозяйствующих субъектов в производственную сеть позволяет сформировать единое информационное пространство и общую коммерческую политику, стимулирующих деловую активность, совершенствование бизнес-процессов и формирование активов и характеристик или особенностей корпорации, дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции (корпоративные конкурентные преимущества).

На основании проведенного исследования корпорация определена как объединение, в основе которого лежит имущественный комплекс и единое информационное пространство, общая коммерческая политика, централизованное руководство организационно-управленческими и экономическими отношениями и интересами по поводу формирования и использования стоимости корпорации посредством реализации корпоративных конкурентных преимуществ.

Согласно данному определению сформирована структура функционирования корпорации (рисунок 1.1).

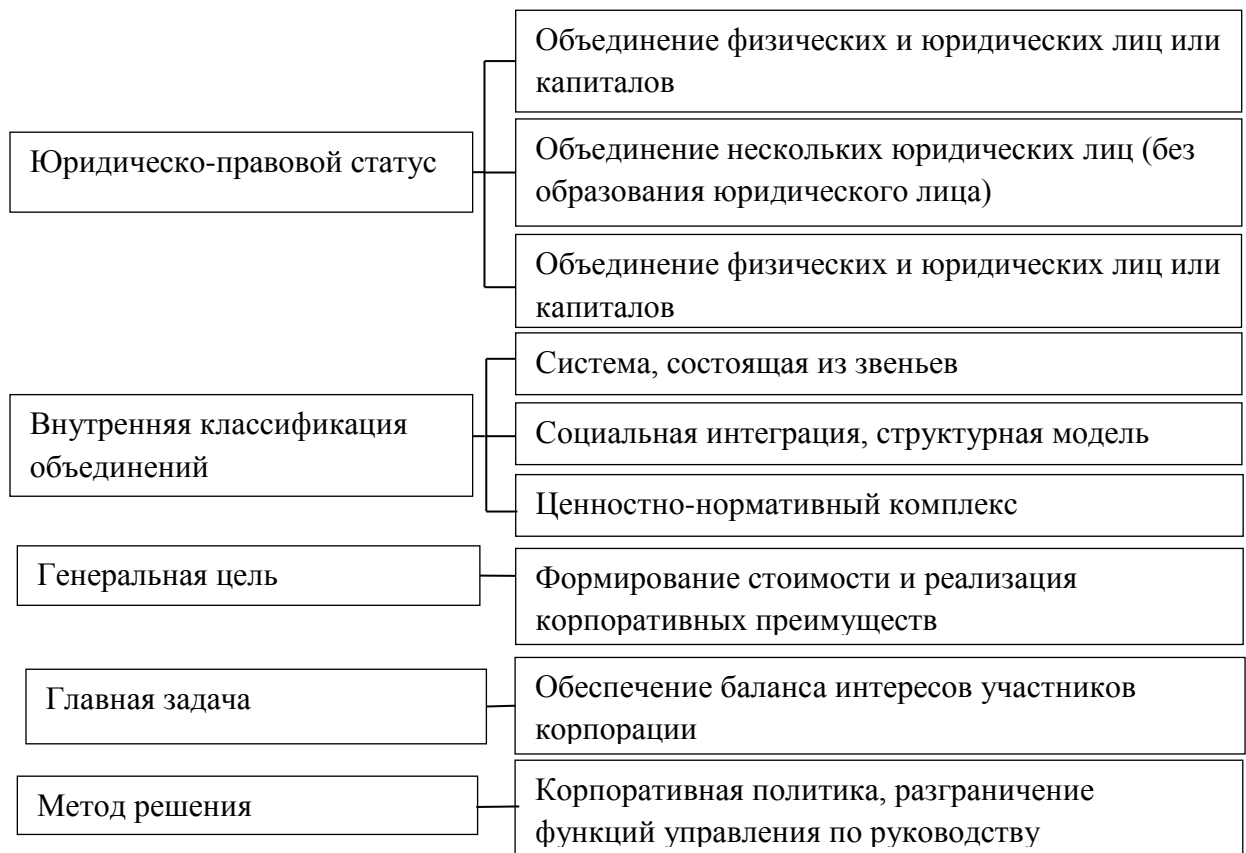


Рисунок 1.1 – Структура функционирования корпорации

В рыночной экономике, согласно ряду исследователей, наиболее эффективными формами считаются такие, как: холдинг, консорциум, конгломерат, финансово-промышленные группы. Именно эти формы в настоящее время представляют наибольший интерес в связи с высокой концентрацией ресурсов, капитала, диверсификации деятельности корпорации. В данных формах объединения уделяется основное внимание имущественным отношениям, концентрации власти и ресурсов, отсутствует внутреннее разграничение на экономические, организационные факторы, позволяющие снизить конкуренцию и издержки управления. В таблице 1.2 представлена классификация корпоративных объединений.

Таблица 1.2 – Классификация корпоративных объединений

Критерий классификации	Виды корпораций
1. Отраслевая направленность	Промышленные (сырьевые, обрабатывающие, агропромышленные), финансовые (банковские, страховые, инвестиционные), торговые, медийные.
2. Масштаб деятельности	Локальные, региональные, межрегиональные, национальные (федеральные), международные, глобальные.
3. Формы собственности	Государственные, смешанные, частные.
4. Количество отраслей	Моноотраслевые, многоотраслевые.
5. Рыночное положение	Монопольные, олигопольные.
6. Организационное строение	Горизонтальные, вертикальные, конгломераты.
7. Способ организации	Иерархические, сетевые, циклические.
8. Структура управления	Линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная.
9. Организационные формы	Холдинг, финансово-промышленная группа, концерн, конгломерат, консорциум, синдикат, картель, трест, ассоциация.
10. Тип управляемого органа	Холдинг, руководящий комитет, совет директоров, управляющая компания.

Вместе с тем, следует отметить тот факт, что каждая из форм корпоративных объединений имеет как сильные, так и слабые стороны. В таблице 1.3 представлены основные сильные и слабые стороны форм корпоративных объединений, которые в той или иной степени влияют на проявление конкурентных преимуществ.

В современной экономике выделяются новые тенденции развития корпораций. Во-первых, речь идет о переходе к новым моделям объединения хозяйствующих субъектов.

Современная модель фирмы основана на широкой межрегиональной и международной кооперации, переходе от имущественных (приобретение контрольного или блокирующего пакета акций) к информационно-логистическим связям с поставщиками и покупателями на базе общего бренда и других нематериальных активов.

Таблица 1.3 – Сильные и слабые стороны форм корпоративных объединений

Структура	Сильные стороны	Слабые стороны
Холдинг	Концентрация всех видов ресурсов, синергетический эффект, эффект масштаба, диверсификация.	Высокие транзакционные издержки, низкая мобильность и гибкость, монополизм.
Консорциум	Сотрудничество между различными структурами, диверсификация, многонациональность, детальная экономическая и юридическая работа, новые технологии.	Высокие транзакционные издержки (поиск заказов, исполнителей, оформление, распространение).
Конгломерат	Диверсификация производства, концентрация и централизация капитала, децентрализация в тактике, стратегия высоких технологий.	Централизация власти и финансового контроля (низкая мобильность и гибкость), монополизм, высокие транзакционные затраты.
Картель	Высокий спектр сотрудничества, самостоятельность участников, низкая транзакция, минимум условий инфраструктуры.	Лояльность соглашений (квоты, объем, сегменты), низкая диверсификация.
Синдикат	Сотрудничество в рамках соглашений, низкая транзакция, минимум условий инфраструктуры, самостоятельность участников, защита отечественных интересов.	Лояльность соглашений (ценовая политика), низкая диверсификация, узкий спектр сотрудничества, конкурентный характер взаимоотношений.
Трест	Концентрация капитала.	Централизация власти и финансового контроля.
ФПГ	Высокая степень концентрации, концентрация капитала, контроль различных секторов экономики.	Разногласия на международном и государственном уровне по налоговому и таможенному регулированию.

Новую модель корпорации характеризует:

- специализация на ключевой компетенции (конкурентоспособных и защищенных от незаконного заимствования технологиях и ноу-хау), т.е. корпоративные конкурентных преимущества, которые не могут быть воспроизведены конкурентами;

- передача независимым и дочерним фирмам в форме аутсорсинга производственных, обслуживающих и стандартных управленческих функций, не относящихся к ключевой компетенции;

- развитие интеграции малых и средних фирм на основе мезоэкономической функции (менеджмента и маркетинга, общей стратегии, бренда и логистики, гибких рыночных контрактов, франчайзинга, лизинга, венчурного финансирования, интрапренерства, трансфертных цен и справедливого распределения совместно полученной прибыли);

- развитие логистического центра корпорации на основе электронного каталога, представляя в глобальной сети свои предложения покупателям и требования к поставщикам, обеспечивая тем самым конкурентоспособность.

Во-вторых, развитие корпораций как инновационных и обучающих центров на основе интеллектуальной собственности, функционально ориентированных на следующие направления деятельности:

- создание и защита интеллектуальной собственности в виде изобретения, ноу-хау или бренды;

- обеспечение стратегического управления в создании и эффективном использовании долгосрочных конкурентных преимуществ;

- создание единого информационного пространства для обеспечения деятельности и контроля на протяжении всего жизненного цикла продукта (разработка и проектирование, маркетинг, производство и продажа, сертификация, послепродажное обслуживание), а также для параллельного ведения проектирования нового изделия с последующим формированием новой технологической и организационно-управленческой инфраструктуры проекта;

- развитие корпоративных университетов, организующих непрерывное и систематическое обучение всего персонала, закрепление наставников за каждым новым работником (коучинг), обязательное участие руководителей в обучении подчиненных;

- создание системы управления знаниями, в том числе развитие корпоративных университетов и т.д.

В-третьих, развитие некоммерческих корпораций, использующих прибыль исключительно для развития и обновления производства, а также на социальные цели. Условия для этого создают законы о целевом социальном капитале и автономных учреждениях.

Вместе с тем, для осуществления своей деятельности, поддержания и регулирования внутренних отношений между акционерами, советами директоров и менеджерами необходимо управление. Иными словами, необходимо целенаправленное воздействие на объект, в результате которого происходит определенное изменение направления, скорости, интенсивности, а также иных характеристик или параметров его движения или состояния [170, с. 76].

Речь идет об управлении как процессе организации такого целенаправленного воздействия на некоторую часть среды, называемую объектом управления, в результате которого удовлетворяются потребности субъекта, взаимодействующего с этим объектом и имеющего определенное целеполагание. Управление, являясь сознательным действием, осуществляемым специально формируемыми в корпорации органами, необходимо для определения цели компании, мотивации ее существования. Посредством управления происходит обеспечение адекватными ресурсами и организационно-управленческими процессами для внедрения согласованных стратегий, а также проводится анализ планов и осуществляются корректирующие меры. В этой связи возникает необходимость рассмотрения теоретических основ корпоративного управления.

1.2 Теоретические основы корпоративного управления корпорацией

Корпоративное управление определяется в первую очередь как система управленческих отношений между субъектами корпорации и другими заинтересованными лицами с целью удовлетворения определенных интересов, связанных с деятельностью корпорации.

Ниже представлены основные подходы к определению корпоративного управления (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Основные подходы к определению «корпоративное управление»

Подходы к определению корпоративного управления	Источник
Комплекс правил и стимулов	Иванова Е.А.,
Юридические концепции и процедуры	Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.,
Система управленческих отношений	Масличенков Б.С., Тронин Ю.Н., Бочарова И.Ю., Беликова И.В., Грибова Ю.Н.
Организационно-правовая структура	Голикова Ю.А.
Система внутренних и внешних механизмов	Цветкова В.А., Серебрякова Г.В.,
Процесс формирования и реализации стратегии	Исаев Д.В., Щербакова Н.В., Афоничкин А.И

Понятие «корпоративное управление» охватывает комплекс правил и стимулов, с помощью которых акционеры контролируют руководство предприятия и влияют на менеджмент с целью максимизации прибыли и стоимости корпорации [59, с.163]. В самом узком понимании корпоративное управление – система управленческих отношений между взаимодействующими хозяйствующими субъектами в направлении субординации и гармонизации их интересов [102, с.36].

С юридической точки зрения, корпоративное управление – это общее название юридических концепций и процедур, лежащих в основе создания и управления корпорацией, в частности, касающихся прав акционеров [66, с.54].

И.Ю. Бочарова, развивая представления о корпоративном управлении, пишет, что «корпоративное управление включает систему организационно-

экономических, правовых и управленческих отношений, влияющих на положение акционеров и поведение самого акционерного общества, существующих между субъектами корпоративных отношений, интерес которых связан с деятельностью компании» [83, с.37].

И.В. Беликова определяет корпоративное управление как систему отношений: «Корпоративное управление – система взаимоотношения между собственниками компании и ее менеджментом, между различными группами акционеров и компании в целом и иными заинтересованными группами по вопросам обеспечения, как интересов участников корпоративных отношений, так и эффективной деятельности компании, ее соответствия социальным целям и общественным интересам» [145, с.12]. Под корпоративным управлением понимается также система отношений между органами управления и должностными лицами эмитента, владельцами ценных бумаг, а также другими заинтересованными лицами, так или иначе вовлеченными в управление эмитентом как юридическое лицо [38, с.7].

Данные трактовки определяют корпоративное управление как систему управленческих отношений между субъектами корпорации и другими заинтересованными лицами с целью удовлетворения определенных интересов, связанных с деятельностью корпорации.

Вместе с тем, наряду с трактовками определения корпоративного управления как системы управленческих отношений между субъектами корпорации и другими заинтересованными лицами имеются и другие точки зрения. В частности, Ю.А. Голикова корпоративное управление определяет с позиции организационной структуры: «Корпоративное управление – это управление организационно-правовым полем бизнеса, оптимизацией организационных структур, построение внутренних и межфирменных отношений компании в соответствии с принятыми целями» [28, с.122].

В.А. Цветкова также придерживается точки зрения на корпоративное управление как систему управленческих отношений: «Корпоративное управление – это комплексная система внутренних и внешних механизмов, которая

направлена на оптимизацию структуры агентских отношений с целью осуществления справедливого баланса интересов различных владельцев капитала, эффективного инвестиционного процесса и роста стоимости корпорации» [173, с.435].

Г.В. Серебрякова рассматривает корпоративное управление как систему механизмов: «Корпоративное управление - совокупность целей, механизмов и процедур реализации акционерами полномочий собственников, взаимодействие акционеров с управляющими и остальными наемными работниками, характер взаимоотношения с внешней средой – кредиторами, поставщиками и покупателям» [140, с.17]. В данном определении корпоративное управление трактуется как комплексная система процедур и механизмов, направленная на оптимизацию управленских отношений.

Авторы другого подхода трактуют корпоративное управление как систему отношений между собственниками компании, руководителями высшего звена, менеджерами, а также другими заинтересованными лицами, складывающуюся в процессе формирования и реализации стратегий и направленную на обеспечение устойчивого развития компании и максимально полное удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц [63, с.19].

В соответствии с данным определением формализуется механизм управления, основанный на формировании стратегии, являющийся формальным рычагом воздействия на развитие компании, а также инструментом контроля, позволяющим отслеживать достижения поставленных целей. Подобными планами (в контексте стратегического планирования) предусматриваются виды производимой продукции, работ и услуг, объемы выпуска продукции, ее обновление, развитие видов производства и технологии, использование и реконструкции оборудования, достижение корпоративных конкурентных преимуществ на рынках новой продукции и традиционных рынках, обеспечение устойчивого роста производительности труда, совершенствование организационной структуры корпорации и коммуникационных отношений между

ее элементами и приведение их в соответствие с изменениями в сфере производства и условиями рынка [9, с.47].

В наиболее обобщенном виде, система корпоративного управления (СКУ) представлена на рисунке 1.2 [4; 8; 33; 42; 47; 52; 54; 76; 106; 114; 112; 146].



Рисунок 1.2 – Типовая схема системы корпоративного управления

В своей деятельности корпоративное управление базируются на стандартах «Принципы корпоративного управления ОЭСР (OECD Principles of Corporate Governance)» [2; 15; 24; 28; 33; 56; 73; 103; 119; 140; 173; 184], касающиеся следующих областей корпоративного управления:

- защиты права акционеров;

- обеспечения равных отношений к акционерам, включая мелких и иностранных инвесторов;
- обеспечения возможность получения эффективной защиты акционеров в случае нарушения их прав;
- признания предусмотренных законом прав заинтересованных лиц и поощрения их активного сотрудничества с корпорацией в создании рабочих мест, повышении благосостояния и обеспечения финансовой стабильности корпорации;
- обеспечения своевременного и точного раскрытия информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление;
- обеспечения стратегического управления корпорацией, эффективного контроля за деятельностью администрации со стороны совета директоров.

Ряд авторов [25; 28; 33; 50; 154] выделяют в связи со сложившейся практикой дополнительные принципы корпоративного управления:

- отчетность, сводимую к подотчетности Совета директоров и менеджмента корпорации акционерам;
- четкость методики голосования, позволяющей получать акционерам адекватную информацию для принятия решений;
- кодекс принципов, регламентирующих взаимоотношения с акционерами и обязательства перед ними.

Принципы сосредоточены на проблемах управления, возникших в результате отделения собственности от управления. Некоторые аспекты затрагивают вопросы защиты мелких акционеров, стратегического управления и раскрытия информации. В этой связи можно говорить об интересах участников корпоративного управления.

На основании научных трудов [16; 19; 34; 43; 47; 78; 86; 89; 90; 103; 140; 152; 177] выделены следующие участники корпоративного управления и их интересы, которые совпадают в одних сферах, но расходятся в других (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Основные интересы участников корпорации

Владелец интереса	Интерес владельца	Взаимодействие с другими владельцами интересов
Акционер	установление контроля над корпорацией, получение дивидендов, поддержание высокой стоимости корпорации	непосредственно назначают директоров, утверждают ревизионную комиссию
Директора, менеджмент	денежное вознаграждение, престиж, власть, заинтересованы в возможности контроля и управления финансовыми потоками	с акционерами, кредиторами, инвесторами, контрагентами, сотрудниками
Сотрудники	высокая оплата труда, возможности профессионального роста и построения деловой карьеры, гарантия занятости	взаимодействуют с директорами и руководителями корпорации
Кредиторы	заинтересованы в устойчивости корпорации и его платежеспособности и гарантиях возврата средств	взаимодействуют с директорами, руководителями
Контрагенты	регулярность поставок, длительность сотрудничества	взаимодействуют с директорами, руководителями
Органы власти	заинтересованы в устойчивости корпорации, его способности пополнения бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест	взаимодействуют с директорами, руководителями
Общество	занятость, охрана окружающей среды, реализация социальных программ	взаимодействуют с директорами, руководителями

Однако наличие интересов, совпадающих в одних сферах, приводит к их расхождению в других. В этой связи выявлены следующие основные конфликты интересов между участниками корпорации:

- конфликт между акционерами, обусловленный разными стратегическими целями, приоритетами в инвестировании средств и дивидендной политике;
- конфликт между крупными держателями акций и миноритарными акционерами, который нередко регулируется посредством распределения должностей в выборных органах управления (крупные акционеры концентрируют властные полномочия), распределения финансовых потоков, формирования стратегии корпорации, отстаивания миноритарными акционерами своих прав на собраниях акционеров, получения дивидендов и прав на владение любой информацией о бизнесе;

- конфликт между акционерами и менеджерами, проявляющийся в том, что акционерам необходима высокая прибыль и высокие стоимостные показатели, а менеджеры могут использовать свое служебное положение для личного обогащения;
- конфликт между акционерами и сотрудниками корпорации, причиной которого становится распределение прибыли, в результате которого акционеры стремятся к получению высоких дивидендов, а работники - к высоким reinvestиционным расходам и расходам на социальные выплаты;
- конфликт между акционерами и кредиторами, возникающий в следствие заинтересованности акционеров в выплате высоких дивидендов, снижающих долю собственного капитала, при одновременном привлечении заемного капитала, а кредиторы заинтересованы в финансовой устойчивости корпорации и наличии необходимой для этих целей доли собственного капитала акционеров;
- конфликт интересов между менеджментом и кредиторами, выражающийся в заинтересованности менеджмента в привлечении заемного капитала по минимальным ставкам, что противоречит интересам кредитора;
- конфликт руководителей органов управления, обусловленный различными взглядами на стратегическое управление корпорации, деление власти, финансовое обеспечение функционирования;
- конфликт между государством и корпорацией, возникающий в результате разных взглядов на налогообложение, природопользование недрами или снижением социальных выплат.

Таким образом, корпорация представляет собой разные по значимости и направленности социальные и экономические отношения, что обусловлено основополагающими интересами акционеров, поскольку именно они являются первоначальным источником формирования корпорации. Вторичными по значимости являются интересы внутренних участников корпорации, которые заинтересованы в долгосрочных корпоративных планах и платежеспособности корпорации.

Для более четкого представления содержания корпоративного управления, необходимо определить механизм корпоративного управления, за счет которого, достигается гармонизация отношений участников, реализуются принципы корпоративного управления, и повышается эффективность деятельности корпорации.

В толковом словаре русского языка дается следующее определение механизма: «Механизм - это система, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности, а также последовательность состояний, процессов, определяющих собой какое-нибудь действие, явление» [113, с.267].

Более развернутое определение дает С.А. Масютин: «Внутри компании работают механизмы корпоративного управления, нацеленные на повышение инвестиционной привлекательности и капитализации компании: управление акционерным (уставным) капиталом по структуре собственников; работа с акционерами (регистрация, расчеты по дивидендам, привлечение к управлению, наблюдение за реестром акционеров); организация и проведение собрания акционеров; выработка и проведение дивидендной политики; взаимодействие с другими акционерными обществами» [103, с.149].

А.Ю. Денисов определяет механизмы корпоративного управления как «совокупность структурного построения корпорации, организация ее деятельности, хозяйственных связей и экономических отношений между ее основными элементами, организация и управление с использованием основных и оборотных средств, капитальных вложений по распределению прибыли, по обеспечению соответствия объема, качества продукции и услуг требованиям потребителей кратко называют механизмом корпоративного управления» [45, с.85].

А. Бородин утверждает, что «механизм характеризуется организационной совокупностью связей и отношений функционирования и развития хозяйствующих субъектов в рыночной экономике, направленных на достижение синергетического эффекта формирования и капитализации стоимости предприятия в условиях рыночной капитализации» [17, с.37].

В.П. Кузнецов и Д.Н. Лапаев определяют механизм корпоративного управления как совокупность взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга организационных элементов, определяющих порядок и правила функционирования всех без исключения элементов корпорации и реализующих их взаимодействие.

Наряду с трактовкой механизма корпоративного управления исследователи акцентируют внимание на организационном аспекте механизма, который, по их мнению, состоит из следующих элементов: разработки стратегического видения; формулировки корпоративной миссии; разработки корпоративной философии и корпоративной культуры; разработки корпоративной политики в функциональных областях; построении дерева корпоративных целей; разработки системы корпоративных функций в функциональных областях (производство, маркетинг, финансы, инновации, персонал), включая декомпозицию; разработки организационной культуры [89, с.31].

Н.В. Родионова представляет механизм корпоративного управления как комплекс элементов, обеспечивающих функционирование системы управления корпоративными организациями. В состав данных элементов она включает выборку стратегии, политики и принципов регулирования; наличие законодательной и нормативно-методической базы; технологию контроля, включающую мониторинг, изучение изменений факторов внешней среды, оказывающих воздействие на предприятия; принятие мер, направленных на преодоление неплатежей [130, с.51].

Кроме того, «механизм корпоративного управления представляет собой целостную сложно организованную и внутренне дифференцированную систему, включающую комплекс мер экономического, правового и организационного характера, направленных, с одной стороны, на создание максимально благоприятных условий для стабильного функционирования крупной организации, а с другой – на проведение комплекса мероприятий по поддержанию экономической устойчивости хозяйствующих субъектов в составе корпоративной организации» [22, с.28].

Основные ключевые характеристики подходов к определению механизма корпоративного управления сведены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Подходы к определению «механизма корпоративного управления»

Подходы к определению механизма корпоративного управления	Источник
Система, устройство, определяющая порядок деятельности	С.И.Ожегов, Н.Ю.Шведова
Акционерный капитал, структура акционеров, дивидендная политика	С.А. Масютин
Совокупность деятельности, хозяйственных связей и экономических отношений	А.Ю. Денисов, А.Бородин
Система, включающая организационные, правовые и экономические комплексные меры	А.Н. Бушуев
Совокупность организационных элементов, определяющая порядок и правила функционирования корпорации, такие как стратегия, правила, стимулы	В.П. Кузнецов, Д.Н. Лапаев, Н.В. Радионова

Анализ приведенных выше понятий механизма корпоративного управления позволяет сделать следующие выводы.

1. Механизм корпоративного управления представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга организационных элементов, правил, процедур, обеспечивающие функционирования системы корпоративного управления.

2. Действие механизма корпоративного управления в основном происходит через процесс формирования и реализации стратегии корпорации.

3. Основной целью механизма корпоративного управления является повышение эффективности деятельности корпорации и достижение гармонизации между её участниками.

На основании вышеизложенного следует, что механизм корпоративного управления представляет собой совокупность, систему элементов, правил, процедур, стратегий, регламентированных законодательной и внутренней нормативной базой, обеспечивающих функционирование системы корпоративного управления и направлен на повышение эффективности деятельности корпорации, что возможно при условии баланса интересов участников корпорации.

При этом сущность механизма корпоративного управления выражается, прежде всего, в побуждении носителя интереса к определённому действию посредством методов и инструментов системы корпоративного управления, таких как стратегия. Формирование механизма корпоративного управления зависит от множества факторов, таких, как специфика корпораций, сложность организационной структуры, гибкость корпоративной системы, конкретных целей и задач, решаемых при помощи стратегии.

Выбор стратегии осуществляется в виде системы управляющих воздействий, направленных на достижение целей, и предполагает принятие управленческих решений, в конечном счете, сводящихся к формированию системы конкретных конкурентных преимуществ [8; 15; 42; 44; 80; 81; 91; 104; 129; 131; 153; 156; 181]. Применительно к корпорации выделены стратегии на трех организационных уровнях:

корпоративная стратегия – главная стратегия, утверждаемая собранием акционеров, разрабатывается для всей корпорации и охватывает всю деятельность;

деловая стратегия – разрабатывается для определённого предприятия входящего в состав корпорации;

функциональная стратегия – разрабатывается для каждого функционального направления и отслеживается исполнителями на уровне предприятия.

Анализ существующих подходов к исследованию содержания деятельности системы корпоративного управления (СКУ) позволил выявить направления эволюции теоретических представлений об изменениях в содержании структуры и процессах системы управления, а также подходов к корпоративной стратегии как инструмента преобразования компетенций в конкурентные преимущества. Установлено, что большинство исследователей, изучавших систему корпоративного управления, видят в ней три аспекта: экономический, организационный и качественный (прозрачность системы корпоративного управления; надежность; гибкость; защита прав акционеров; структура и состав

совета директоров; структура акционерного капитала; раскрытие информации и т.д.).

Тем самым термин «система корпоративного управления» характеризуется в функциональном разрезе.

Вместе с тем, проведенные в работе исследования позволяют сделать вывод о том, что деятельность системы корпоративного управления направлена не столько на реализацию управленческих отношений, процедур и механизмов в рамках оргструктуры и полномочий собственников, сколько на оценку и обеспечение количественных и качественных изменений в состоянии компании, связанных с ее переходом на новый уровень конкурентных преимуществ и повышением эффективности её деятельности. Тем самым, суть системы управления корпорацией следует понимать, как определение приоритетов и стратегических ориентиров корпорации, обеспечивая позиционирование ее результативности относительно интересов «ключевых игроков», в т.ч. бизнес-единиц. В этой связи СКУ, находящаяся в состоянии адекватной настройки на соответствие стратегическим приоритетам, переходит в новое качественное состояние, адекватное возникшим условиям.

В том случае, если СКУ после реорганизации способна обеспечивать создание корпоративных преимуществ, то можно считать, что система обладает способностью результативно управлять экономическим и организационно-правовым полем бизнеса.

Анализ приведенных определений корпоративного управления позволяет сделать следующие выводы.

1. Точки зрения, приводимые различными исследователями, даже те из них, которые внешне похожи, имеют различные сущностные характеристики. Однако следует отметить, что значительное большинство из них сходится в том, что корпоративное управление определяется как «система отношений» (организационно-экономических, правовых и управленческих). Данный признак присутствует практически во всех определениях корпоративного управления,

поскольку большинство авторов определяет корпоративное управление как систему взаимоотношений между различными субъектами корпорации.

2. В качестве субъектов корпоративного управления выступают акционеры, руководители, менеджмент и другие заинтересованные субъекты, преследующие свои интересы. Главной задачей корпоративного управления является обеспечение эффективной работы корпорации в интересах акционеров, при этом результаты корпоративного управления зависят от уровня регулирования соответствующих отношений между участниками корпорации.

3. Другой установленный нами признак указывает на то, что корпоративное управление — это комплексная система процедур и механизмов, направленная на оптимизацию системы организационно-экономических, правовых и управленческих отношений с целью повышения эффективности деятельности корпорации.

Таким образом, указанные признаки, базирующиеся на структуре, системе и процессах и определяющие конфигурацию распределения полномочий внутри корпоративной иерархии, особенности правил и процедур, управляющих поведением внутри корпорации, относятся к административному направлению деятельности.

Между тем следует учесть и то, что нельзя раскрыть сущность корпоративного управления вне двух аспектов, которые чаще всего остаются вне рассмотрения: стратегического управления и ресурсного потенциала.

Первый аспект связан с процессом формирования и реализации стратегии. Необходимость осуществления корпоративного управления на основе стратегии обусловлена рядом обстоятельств. Во-первых, корпорация состоит из множества обособленных имущественными отношениями и общими корпоративными целями участников корпорации, права на управление в которой могут быть делегированы директорам, менеджменту, в некоторых случаях преследующих свои местнические цели. Во-вторых, разработка стратегии обусловлена поиском системных решений по дальнейшему развитию корпорации посредством эффективного управления деятельностью в условиях факторов неопределенности

внешней среды, предотвращения или смягчения влияния угроз на ее деятельность и использования возможностей для наращивания конкурентных преимуществ.

Для предотвращения дезориентации и выбора направления движения во внешней среде с ее факторами неопределенности необходимо наличие корпоративной стратегии, обеспечивающей определенное видение развития в течение достаточно длительного периода времени. Видение определяет, во-первых, весь спектр областей, где корпорация намерена себя позиционировать, а, во-вторых, - адекватные ей цели и задачи, которые достигаются через механизм корпоративной стратегии. Основная направленность видения базируется на корпоративном преимуществе, которое обеспечивает повышение эффективности деятельности корпорации. При этом стратегия является инструментом, посредством которого формируется последовательность действий для достижения стратегической цели корпорации, сформулированных на основе видения своего будущего.

В игнорировании данного аспекта, на наш взгляд, проявляется принципиальный недостаток большинства рассмотренных точек зрения относительно системы корпоративного управления. Между тем, выработка эффективной корпоративной стратегии, результатом которой является согласованное взаимодействие всех участников корпорации для достижения поставленной цели, становится в условиях современной экономики чрезвычайно важным аспектом системы корпоративного управления.

Таким образом, обобщая сказанное, можно заключить, что корпоративное управление — это хозяйственное управление корпоративными объединениями путем стратегического планирования их развития.

Второй аспект обусловлен наличием у корпорации ресурсов, на которые корпоративная стратегия опирается и, которые позволяют установить диапазон рыночных возможностей в виде потенциалов, определяющих конкурентоспособность корпорации, навыков и возможностей. Тем самым, ресурсы определяют то, что может сделать компания, накладывая ограничения на ее желания.

В этой связи функциональная деятельность в системе корпоративного управления должна обеспечить успех компании в определении и достижении конечной цели благодаря внутренней согласованности элементов системы и сохранению корпоративных преимуществ, выстраивая надлежащим образом соответствующие ресурсы и согласовывая другие элементы стратегии в соответствии с ними. Тем самым, связь ресурсов с конкурентными преимуществами бизнеса позволяет через корпоративную стратегию обеспечить эффективность ее деятельности.

Проведенное исследование позволяет представить систему корпоративного управления как целостное образование взаимосвязанных субъектов управленческих отношений (менеджеров, совета директоров и акционеров), объединенных в организационно-правовую структуру, деятельность которой обусловлена правовыми, организационно-экономическими и управленческими отношениями с целью реализации акционерами полномочий собственников посредством системы внутренних и внешних механизмов и стимулов в контексте эффективного распределения и формирования ресурсов, стратегического управления организационно-экономическими результатами корпорации и создания корпоративных конкурентных преимуществ.

Таким образом, деятельности СКУ, как показали исследования, должна осуществляться по следующим направлениям: стратегическому, ресурсному и административному. Эти направления определяют результативность функционирования СКУ и результативность формирования конкурентных преимуществ на рынке действия корпорации.

Поэтому в системе корпоративного управления акценты должны быть направлены на обеспечение трех основных функциональных направлений деятельности:

- с позиции стратегического аспекта - видение перспектив корпорации;
- с позиции ресурсного аспекта – эффективное распределение и использование ресурсов в портфеле бизнеса корпорации;

с позиции административного аспекта - общее руководство бизнесом, что позволит обеспечить деятельность компании в целом.

Развернутое авторское содержание направлений функционирования системы корпоративного управления представлено на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Направления функционирования системы корпоративного управления

Таким образом, критическое осмысление имеющихся в экономической литературе позиций по данному вопросу позволили автору исследования прийти к выводу, что специфика СКУ определяется целевой направленностью в деятельности системы корпоративного управления, которая достигается в результате сформированной корпоративной стратегии, а также особенностями механизма ее реализации. При этом формирование среды корпоративного управления осуществляется с целью предотвращения конфликтов между элементами системы, обеспечивая внутреннюю согласованность интересов набора участников, составляющих структуру корпорации.

Определена роль каждого из элементов функционирования СКУ, которая сводится к следующему:

- характер системы корпоративного управления зависит от административной среды, формирующейся на принципах и механизме реализации акционерами полномочий собственников;
- важнейшим инструментом поддержания адекватности системы корпоративного управления изменениям во внешней и внутренней среде является стратегия, а результаты деятельности определяются адекватностью формируемой организационной формы стратегическим целям;
- уровень развития системы корпоративного управления определяется возможностями эффективного использования ресурсов для обеспечения формирования и реализации корпоративных конкурентных преимуществ, а также согласование результатов деятельности бизнес-единиц с целевой направленностью деятельности корпорации в целом для повышения её эффективности;
- источником изменений системы корпоративного управления, который обеспечивает качественные изменения организационной системы посредством управляющих воздействий, являются факторы корпоративных конкурентных преимуществ.

1.3 Анализ подходов к построению системы корпоративного управления

Систематизация передового опыта построения СКУ позволила выявить и сгруппировать ряд методических особенностей.

В отличие от типовой схемы построения СКУ (рисунок 1.4), предлагаемой в научных трудах, анализ опыта отечественных и иностранных передовых корпораций показал наличие многообразия вариантов на практике. Основным отличием построения системы корпоративного управления в иностранных корпорациях от отечественных является участие акционеров в управлении при

помощи специализированных независимых департаментов. Кроме того, в отечественном и зарубежном опыте существуют специализированные структурные единицы системы корпоративного управления, присущие определенной отрасли промышленности: энергетике, нефтяной промышленности, банковскому сектору.

Построения СКУ с параметрами различной сложности определяет несколько вариантов типов их формирования.

На рисунке 1.4 представлена *одноуровневая система корпоративного управления*.

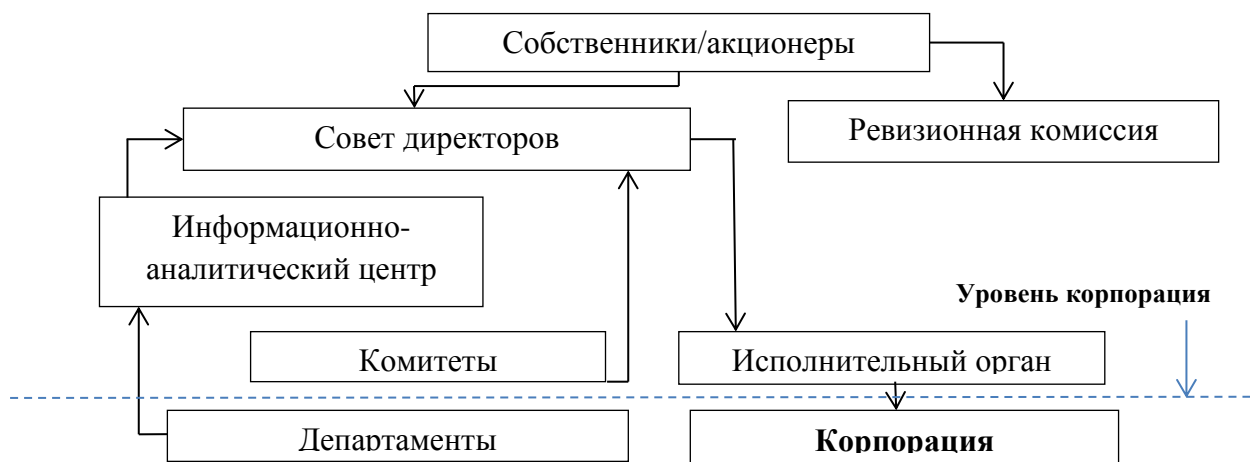


Рисунок 1.4 – Принципиальная схема одноуровневой системы корпоративного управления

Данный тип СКУ характерен для российских промышленных корпораций. Так же, как и в типовой схеме, ключевую роль в корпоративном управлении играет Совет директоров. Функции контроля со стороны акционеров осуществляет внешний аудитор, утверждаемый акционерами и ревизионная комиссия. Для осуществления функций управления создаются специализированные комитеты, основная роль которых - разработка рекомендаций по своему направлению. Требованием, предъявляемым к таким комитетам, как правило, является наличие независимых директоров и высокая квалификация (таблица 1.7).

Анализ одноуровневого типа системы корпоративного управления позволяет утверждать, что данный тип, по сравнению с более сложными системами, относительно экономичен, прост в использовании, адаптирован к российской промышленности, позволяет оперативно принимать стратегические решения, гибко адаптироваться к изменениям внешней среды. Всем элементам системы присуща стоимостная ориентация и принцип обратной связи. Основными недостатками является высокая централизация функций управления в Совете директоров и реализация функции контроля со стороны акционеров только ревизионным органом.

Таблица 1.7 – Характеристика одноуровневой системы корпоративного управления

Критерии классификации	Характеристики
1.Количество	113
2.Отраслевая направленность	Промышленные, финансовые, торговые, медийные.
3.Масштаб деятельности	Региональные, национальные, международные.
4.Формы собственности	Государственные, смешанные, частные.
5.Структура управления	Функциональная, дивизиональная, матричная, проектная.
6.Организационные формы	Холдинг, финансово-промышленная группа, концерн, конгломерат, консорциум.
7.Тип управляемого органа	Совет директоров, управляющая компания, исполнительный орган.
8.Степень централизации управления	Высокая
9. Тип контрольного органа	Аудитор, Ревизионная комиссия.
10.Орган, принимающий решение	Совет акционеров, Совет директоров.
11.Орган, исполняющий решения	Совет директоров, исполнительный орган.
12.Орган как источник информации	Исполнительный орган, Ревизионная комиссия, аудитор, информационно-аналитический центр, департаменты.
13.Ключевой инструментарий корпоративного управления	Стратегия, система мотивации, внутренние стандарты, бизнес-план, бюджет, система управления рисками, функциональная политика, показатели эффективности деятельности, организационная структура управления, инвестиционная деятельность.
14.Отличительные особенности	Информационно-аналитический центры, независимые департаменты в составе корпорации, стандарты контроля дочерних зависимых обществ.
15.Источник повышения стоимости	Снижение внутренних издержек управления, повышение эффективности системы корпоративного управления, снижение экономических рисков.
16.Правовое обеспечение	Законодательство РФ, корпоративные стандарты, Устав, внутренние правила, инструкции.

Анализ одноуровневого типа системы корпоративного управления позволяет утверждать, что данный тип, по сравнению с более сложными системами, относительно экономичен, прост в использовании, адаптирован к российской промышленности, позволяет оперативно принимать стратегические решения, гибко адаптироваться к изменениям внешней среды. Всем элементам системы присуща стоимостная ориентация и принцип обратной связи. Основными недостатками является высокая централизация функций управления в Совете директоров и реализация функции контроля со стороны акционеров только ревизионным органом.

Для более четкого представления специфики организации СКУ (системы корпоративного управления) в российских промышленных корпорациях, нами было предложена, более подробная характеристика некоторые варианты организации СКУ, встречающиеся в том или ином виде.

В данном исследовании данные СКУ представлены в основном в классическом исполнении, которые описаны в параграфе 1.2.

Их состав состоит из:

- совета директоров;
- правления;
- ревизионной комиссии;
- исполнительного органа;
- профильных комитетов.

Основным инструментарием управления со стороны акционеров является:

- корпоративная стратегия,
- внутренние стандарты корпоративного управления,
- различные показатели эффективности деятельности бизнес-единиц внутри СКУ.

Тип 1.1 (рисунок 1.5) построения СКУ наиболее приближен к классическому типу.

Данная СКУ (тип 1.1) наблюдается практически во всех национальных промышленных корпорациях, таких как:

- ОАО «Газпром»;
- ОАО «Сургутнефтегаз»;
- ОАО «Норильский Никель»;
- ОАО «ВымпелКом»;
- ОАО «Северсталь»;
- ОАО «Полиметалл»;
- ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»;
- ОАО «Распадская»;
- ОАО «Автоваз»;
- ОАО «Авикомпания Ютэйр»;
- ОАО «Лукойл»;
- ОАО «Роснефть» и т.д



Рисунок 1.5 – Принципиальная схема построения системы корпоративного управления типа 1.1

Структура данных предприятий максимально приближена к эталону, прописанного в принципах классической системы корпоративного управления.

В некоторых случаях, возможен вариант, усложнения построения организационной структуры СКУ и увеличение функциональных комитетов или наличия специализированных департаментов. В такой структуре управления нагрузка управления равномерно распределяется между правлением и советом директоров. Вся необходимая информация о деятельности корпорации поступает акционерам через отчетность, утвержденную советом директоров. Здесь наблюдается полное отсутствие участия акционеров в процессе управления. Единственный механизм управления – корпоративная стратегия.

К отличительным характеристикам от классического построения СКУ типа 1.2 (рисунок 1.6), можно отнести наличие развитой структуры департаментов совета директоров, отсутствие профильных департаментов у исполнительного органа управления, а также наличие дополнительного департамента внутреннего аудита в оперативном уровне действия корпорации.

Департамент внутреннего аудита позволяет более оперативно получать информацию действия корпорации на функциональных уровнях. Это может способствовать получения более точной информации о деятельности корпорации.

Данный тип СКУ встречается в таких корпорациях как:

- ОАО «Газпромнефть»;
- ОАО «Трансконтейнер»;
- ОАО «Мостотрест»;
- ОАО «Синергия»;
- ОАО «Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез»;
- ОАО «МРСК Волги» и т.д.

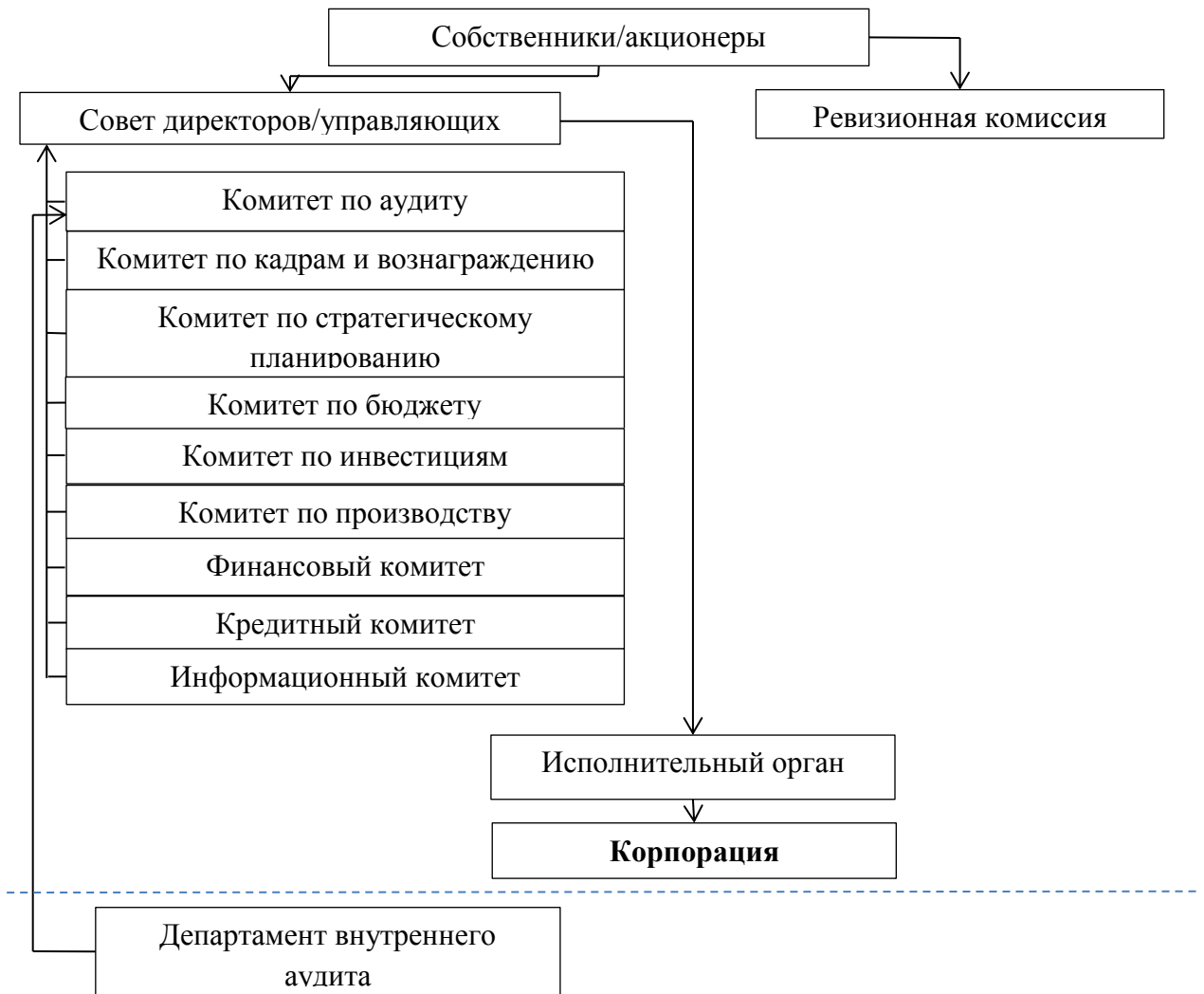


Рисунок 1.6 – Принципиальная схема построения системы корпоративного управления типа 1.2

Так же, в данных структурах наблюдаются наличие информационно-аналитических центров, основная цель которых, является сбор, обработка и оценка информации и предоставление отчетов совету директоров.

Система корпоративного управления типа 1.3 встречается в основном в финансовых или торговых корпорациях, таких как:

- ОАО «Магнит»
- ОАО «Компания М.Видео»
- АКБ Росбанк
- ОАО «Банк Москвы»
- ГК «Мать и дитя»

- ОАО «АКБ Мособлбанк»
- Банк «Санкт-Петербург».

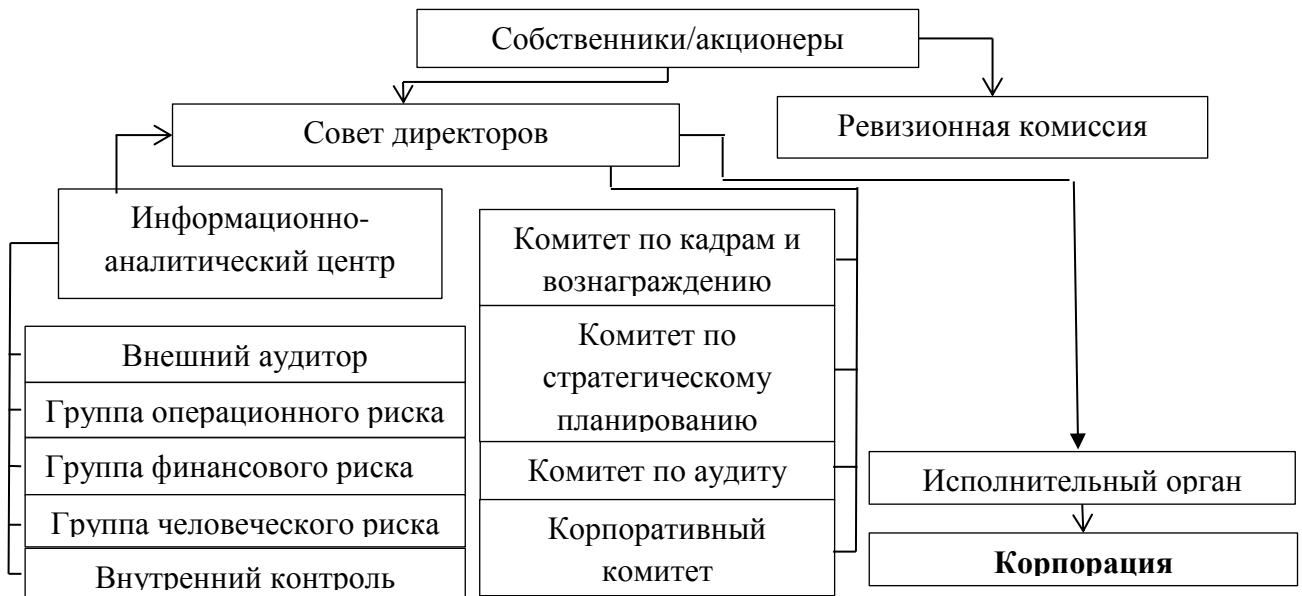


Рисунок 1.7 – Принципиальная схема построения системы корпоративного управления типа 1.3

Дополнительно к выше перечисленным СКУ, в национальных корпорациях встречается такие СКУ (рисунок 1.8), согласно которым нагрузка управления распределена в пользу исполнительных органов управления, например правление или исполнительный орган.

Такая структура СКУ встречается в следующих корпорациях:

- ОАО «Сбербанк»;
- ОАО «ТНК-ВР»;
- ОАО «Ростелеком»;
- ОАО «Аэрофлот»;
- ОАО «ГК ПИК» и т.д.

В данных структурах отсутствует вмешательство акционеров в процесс управления, основная координация происходит, через механизм корпоративных

стратегий. Основным органом в таких структурах управления является совет директоров и правления.

Большое наличие комитетов в составе правления, обусловлено отраслевой принадлежностью корпораций. Так же, возможно наличие коллегиального органа в составе СКУ, который в основном носит совещательный характер деятельности и формирования рекомендаций по различным задачам.



Рисунок 1.8 – Принципиальная схема построения системы корпоративного управления типа 1.4

Таким образом, на основании анализа построения СКУ в национальных промышленных корпорациях можно сделать следующие выводы:

— наблюдается минимальное отличие в функциональном построении СКУ от классического типа построения. В основном отклонение наблюдается в усложнении или нарастании специализированных департаментов при совете директоров и правлении;

— практически во всех СКУ отсутствует участие акционеров в процессе управления. Основными органами управления является совет директоров и правление. При этом механизмом управления со стороны акционеров является - корпоративная стратегия;

— в некоторых корпорациях наблюдается дополнительные контрольные единицы в структуре СКУ, такие как аналитические центры или департаменты внутреннего аудита, это в первую очередь направлено на повышение прозрачности и получения оперативной контрольной информации.

Двухуровневая система корпоративного управления используется в иностранных корпорациях (рисунок 1.9).

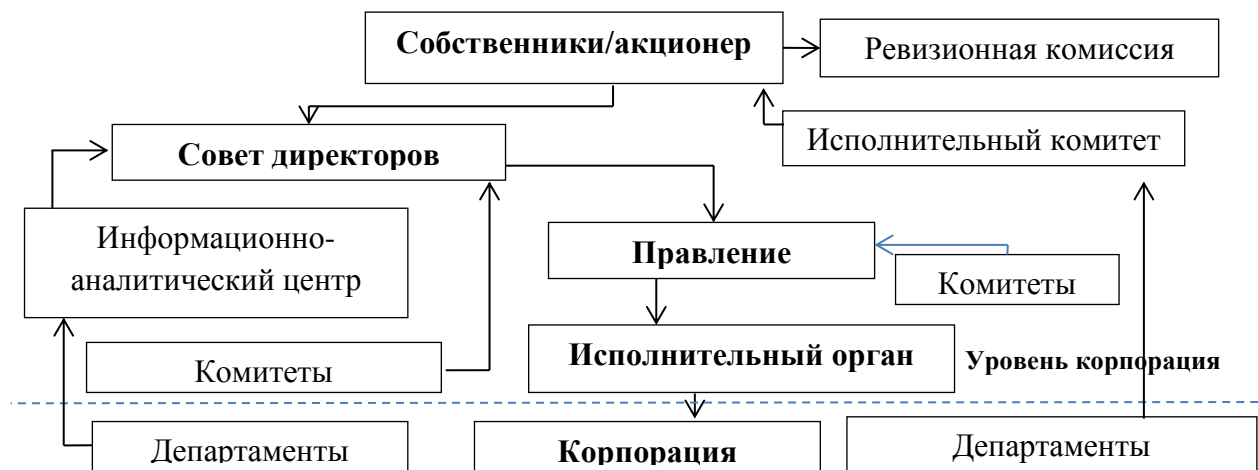


Рисунок 1.9 – Принципиальная схема двухуровневой системы корпоративного управления

Отличительной особенностью от первого типа является наличие промежуточного совещательного органа «Правление» с контрольным органом. Также имеет место более сложное построение специализированных комитетов

Совета директоров в части создании Аналитических центров с контрольным органом внутри корпорации, основная функция которых - получение и обработка оперативной информации о текущей деятельности. Децентрализация функций управления в данном типе повышает участие акционеров в управлении (таблица 1.8).

Таблица 1.8 – Характеристика двухуровневой системы корпоративного управления

Критерий классификации	Характеристики
1.Количество анализируемых корпораций	63
2.Отраслевая направленность	Промышленные, финансовые, торговые.
3.Масштаб деятельности	Региональные, национальные, международные, глобальные, транснациональные.
4.Формы собственности	Государственные, смешанные, частные.
5.Структура управления	Линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, матричная, проектная.
6.Организационные формы	Концерн, конгломерат, консорциум, конгломерат, финансово-промышленные группы.
7.Тип управляемого органа	Совет директоров, Управляющая компания, Правление, исполнительный орган, исполнительный комитет.
8.Степень централизации управления	Средняя.
9. Тип контрольного органа	Аудитор, Ревизионная комиссия, комитет, департаменты.
10.Орган, принимающий решение	Совет акционеров, Совет директоров, Правление.
11.Орган, исполняющий решения	Совет директоров, Правление, исполнительный орган, исполнительный комитет.
12.Орган как источник информации	Правление, исполнительный орган, Ревизионная комиссия, аудитор, информационно-аналитический центр, департаменты, комитеты.
13.Ключевой инструментарий корпоративного управления	Стратегия, система мотивации, внутренние стандарты, бизнес-план, бюджет, система управления рисками, функциональная политика, показатели эффективности деятельности, организационная структура, инвестиционная деятельность, условия договоров, программы, принципы корпоративного управления, лимиты, гарантии, резервы.
14.Отличительные особенности	Правление, функциональные комитеты, исполнительный комитет, независимые друг от друга департаменты в структуре корпорации.
15.Источник повышения стоимости	Повышение эффективности системы корпоративного управления, снижение внутренних расходов, удаление дублирующих органов управления и функций управления.
16.Правовое обеспечение	Международное законодательство, корпоративные стандарты, корпоративные принципы, Устав, внутренние правила, инструкции.

Анализ двухуровневого типа системы корпоративного управления выявил ряд недостатков: высокие затраты на функционирование системы корпоративного управления, высокая специализация комитетов внутри корпорации с контрольными органами, нарушение принципа прозрачности, наличие дублирования функций управления и департаментов на различных уровнях управления, нарушение принципа обратной связи, что приводит к искажению информации, усложнение адаптации к изменениям внешней среды. Кроме того, такой тип системы корпоративного управления крайне сложно использовать в отечественной практике.

Трехуровневая система корпоративного управления используется в иностранных корпорациях (рисунок 1.10).

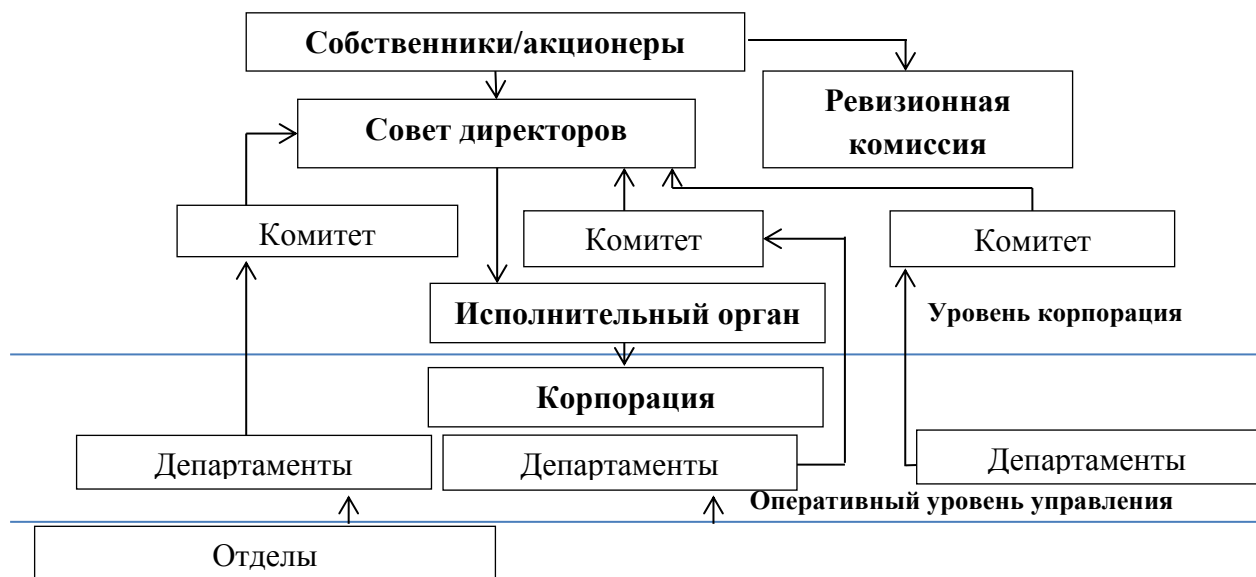


Рисунок 1.10 – Принципиальная схема трехуровневой системы корпоративного управления

В данном типе более сложное построение специализированных комитетов с контрольными органами внутри корпорации, а также имеются контрольные аналитические центры с целью получения и обработки оперативной информации. Выявлены факты не участия акционеров в управлении корпорацией и

осуществления только функций контроля посредством ревизионной комиссии (таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Характеристика трехуровневой системы корпоративного управления

Критерий классификации	Характеристики
1.Количество анализируемых корпораций	15
2.Отраслевая направленность	Промышленные, финансовые, торговые.
3.Масштаб деятельности	Международные, глобальные, транснациональные.
4.Формы собственности	Государственные, смешанные, частные.
5.Структура управления	Линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, матричная, проектная.
6.Организационные формы	Концерн, конгломерат, консорциум, конгломерат, финансово-промышленные группы.
7.Тип управляемого органа	Совет директоров, исполнительный орган, комитет.
8.Степень централизации управления	Высокая.
9. Тип контрольного органа	Аудитор, Ревизионная комиссия.
10.Орган, принимающий решение	Совет акционеров, Совет директоров.
11.Орган, исполняющий решения	Совет директоров, исполнительный орган, департаменты, отделы.
12.Орган как источник информации	Исполнительный орган, Ревизионная комиссия, аудитор, информационно-аналитический центр, департаменты, комитеты, отделы.
13.Ключевой инструментарий корпоративного управления	Стратегия, система мотивации, внутренние стандарты, бизнес-план, бюджет, система управления рисками, функциональная политика, показатели эффективности деятельности, организационная структура, инвестиционная деятельность, условия договоров, программы, принципы корпоративного управления, лимиты, гарантии, резервы.
14.Отличительные особенности	Развитая структура комитетов при Совете директоров, наличие независимых отделов в составе комитетов, наличие информационных центров в оперативном уровне управления корпорации.
15.Источник повышения стоимости	Повышение эффективности системы корпоративного управления, повышение участия акционеров в процессе управления, снижение внутренних расходов управления, снижение экономических рисков, удаление дублирующих комитетов.
16.Правовое обеспечение	Международное законодательство, корпоративные стандарты, корпоративные принципы, Устав, внутренние правила, инструкции.

Анализ трёхуровневого типа построения системы корпоративного управления позволяет утверждать, что данному типу присущи высокая специализация комитетов и оперативность принятия решений. Связано это, прежде всего, с владением оперативной информацией, но при этом отсутствует обоснование необходимости использования разветвлённой структуры комитетов и департаментов на оперативных уровнях управления. Наблюдается высокая степень концентрации функций управления в одном органе – Совете директоров. Акционеры реализуют только функции контроля. Наблюдается единство целей всех структур и подразделений.

На основании анализа опыта построения системы корпоративного управления в передовых отечественных и иностранных корпорациях, появляется возможность утверждать, что существуют отличия в организации системы корпоративного управления. К существенным отличиям относится разделение функций управления между Советом директоров и Специализированными комитетами, а также более разветвлённая структура комитетов и департаментов внутри корпораций (таблица 1.10).

Таблица 1.10 – Преимущества и недостатки систем корпоративного управления

Характеристика	Одноуровневая система	Двухуровневая система	Трёхуровневая система
Количество анализируемых корпораций	113	63	15
Тип управляемого органа	Совет директоров, управляющая компания, исполнительный орган	Совет директоров, управляющая компания, Правление, исполнительный орган, исполнительный комитет	Совет директоров, исполнительный орган
Степень централизации управления	Высокая	средняя	высокая

Окончание таблицы 1.10

Характеристика	Одноуровневая система	Двухуровневая система	Трёхуровневая система
Отличительные особенности	информационно-аналитические центры, независимые департаменты в составе корпорации, стандарты контроля дочерних зависимых обществ	Правление, функциональные комитеты, исполнительный комитет, независимые друг от друга департаменты в структуре корпорации	развитая структура комитетов при Совете директоров, наличие независимых отделов в составе комитетов, наличие информационных центров в организационной структуре корпорации
Преимущества	экономичность, оперативность, гибкость, прозрачность, ориентация на единую цель	высокая специализация, высокий контроль со стороны акционеров	высокая специализация, ориентация на единую цель, оперативность
Недостатки	высокая централизация, слабый контроль, низкая специализация	высокие затраты на реализацию системы, дублирование функций управления, дублирование комитетов и департаментов, искажение информации, сложность адаптации	высокая централизация функций управления, слабый контроль, высокие затраты на реализацию системы

При формировании и развитии системы корпоративного управления выделяется несколько аспектов, имеющих первостепенное значение для корпорации в целом.

Во-первых, совершенствование системы за счет четкого разграничения функций управления между акционерами, Советом директоров и комитетами. Это позволяет устранить дублирование функций управления, высокую централизацию управления, а также искажение информации при ее прохождении по коммуникационным каналам.

Во-вторых, создание при Собрании акционеров специализированных, корпоративных комитетов с делегированием им части функций управления с

целью повышения эффективности принимаемых решений и снижения корпоративных издержек управления.

В-третьих, устранение дублирования функций управления, высокой централизации управления, а также искажения информации при ее прохождении по коммуникационным каналам.

В-четвертых, повышение прозрачности, эффективности и контролируемости процессов управления внутри системы управления.

В-пятых, ориентировать систему корпоративного управления на единые цели, утверждаемые акционерами, ключевой из которых является капитализация стоимости корпорации.

Корпорация создает потенциал, в основе которого лежат конкурентные преимущества, позволяющие адекватно реагировать на возникающие изменения во внешней среде. Такой подход позволяет, во-первых, обеспечить возможность предвидения изменений во внешней среды и установить возможное воздействие на деятельность корпорации, а во-вторых, накопленный стратегический потенциал способен реагировать на изменения, что позволяет управлять этими изменениями [188, 189, 190, 191, 192, 193].

В этой связи настоящие источники конкурентных преимуществ следует искать в способности всей системы корпоративного управления консолидировать инновации и производственные навыки в компетенции, которые наделяют корпорацию потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся возможностям внешней среды [126, с.19]. Речь в этом случае может идти о концепции «конкуренции на основе компетенций» (competence-based competition) Р. Санчеса и А. Хина [187, с.87]. Тем самым, корпоративные преимущества, как активы корпорации, приводятся в движение посредством компетенций.

Таким образом, анализ подходов к построению системы корпоративного управления позволил выявить ее отличительные особенности («сложная многоуровневая структура управления», «разветвлённая сеть комитетов и департаментов», «контрольные подсистемы в органах управления») и

систематизировать характеристики форм построения систем корпоративного управления, характерных для зарубежных корпораций.

Систематизация передового опыта построения системы корпоративного управления позволила выявить и сгруппировать ряд методических особенностей, в частности, в связи с усложнением параметров корпорации наблюдается многообразие ее вариантов в отечественных и иностранных передовых корпорациях, что проявляется в многоуровневых типах формирования и построения системы корпоративного управления; создание специализированных департаментов для обеспечения участия акционеров в управлении и ряда других.

Выводы по главе 1:

Критическое осмысление имеющихся в экономической литературе позиций по вопросу теоретических основ корпоративного управления и обобщение вышеизложенного позволяют сделать следующие выводы.

Корпорация является сложной, многофункциональным объединением, в основе которого лежит имущественный комплекс и единое информационное пространство, общая коммерческая политика, централизованное руководство организационно-управленческими и экономическими отношениями и интересами по поводу эффективной деятельности корпорации посредством реализации корпоративных конкурентных преимуществ. При этом формирование и реализация корпоративных конкурентных преимуществ во многом определяет уровень развития системы корпоративного управления. Кроме того, формирование среды корпоративного управления осуществляется с целью предотвращения конфликтов между элементами системы, обеспечивая внутреннюю согласованность интересов набора бизнес-единиц, составляющих структуру корпорации.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных исследователей позволили сформулировать основную цель корпоративного управления. Деятельность системы корпоративного управления направлена на определение приоритетов и стратегических ориентиров корпорации, обеспечивая позиционирование ее результативности относительно интересов "ключевых игроков", на формирование

и обеспечение количественных и качественных изменений в состоянии компании, связанных с ее переходом в новое качественное состояние, адекватное возникшим условиям, а также на новый уровень конкурентных преимуществ.

В этом случае, можно считать, что система обладает способностью эффективно управлять экономическим и организационно-правовым полем бизнеса. Тем самым, корпоративное управление — это комплексная система процедур и механизмов административной деятельности, стратегического управления, направленная на оптимизацию ресурсного потенциала, организационно-экономических, правовых и управленских отношений с целью повышения стоимости корпорации, т.е. обеспечить необходимые результаты деятельности СКУ.

Определена роль каждого из направлений деятельности СКУ (стратегического, ресурсного и административного), которая сводится к следующему:

- административная среда, в основе которой лежат компетенции, определяет характер системы корпоративного управления;
- адекватность поведения системы корпоративного управления в изменяющейся среде обеспечивает стратегия;
- уровень развития системы корпоративного управления определяется возможностями эффективного использования ресурсов обеспечивать формирование и реализацию корпоративных конкурентных преимуществ в целях повышения результативности.

Такой подход позволяет не только обеспечить возможность предвидения изменений во внешней среды и установить возможное воздействие на деятельность корпорации, но и обеспечивать реакцию стратегического потенциала на изменения, управляя этими изменениями.

2 МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Формирование интегрированного подхода к оценке результативности системы корпоративного управления

Корпоративное управление, являясь комплексной системой административной деятельности, построенной на стратегическом управлении, направленно на оптимизацию ресурсного потенциала, организационно-экономических, правовых и управленческих отношений с целью достижения необходимых результатов деятельности корпорации.

В связи с этим, условиями определения результативности СКУ являются:

1. Достижение конечных целей корпорации, в которых реализованы ее главная цель.
2. Достижение планируемых результатов отдельных направлений деятельности СКУ.
3. Определение потенциальной потребности в состоянии направлений деятельности, определяющей стратегические приоритеты развития.

Результативный подход рассматривает потенциал СКУ как интегральную оценку потенциальных возможностей и их реализацию для достижения экономического эффекта. Учитывая имеющийся уровень использования потенциала СКУ, происходит совершенствование механизмов управления и принятия важных управленческих решений.

В целом, оценка результативности деятельности корпорации отражает основные ее направления, которые существенно влияют на развитие потенциала СКУ и ее элементов. По результатам проведенного исследования теоретических основ корпоративного управления (п. 1.2 настоящей работы) такими направлениями выявлены стратегическое, ресурсное и административное.

В соответствии с этим формируется система оценки результативности корпоративного управления, соответствующая определенным принципам,

методам и критериям, которая может быть построена на интегрированном подходе. В целях обоснования авторской позиции относительно формирования и оценки системы корпоративного управления в современных корпорациях проведен анализ сущности концептуальных подходов.

Исследованию подходов к формированию системы управления посвящено множество работ известных ученых. Каждый подход имеет ряд принципиальных особенностей. Так, компетентностный подход позволяет определить основные компетенции системы корпоративного управления [68; 75; 92; 100]. Ресурсный подход, формирующий основные ресурсы, используется в процессе действия системы корпоративного управления [10; 12; 32; 36; 72; 94]. Концепция стратегического управления позволяет сформировать наиболее перспективное видение бизнеса и определить значимые аспекты результативности, а также необходимый набор конкурентных преимуществ [37; 39; 41; 79; 84; 105; 111]. В свою очередь метод аналогий, позволяет систематизировать опыт передовых корпораций, а экспертный метод позволяет принять решения, опираясь на мнения признанных специалистов, руководителей в рассматриваемой области.

Рассматривая компетентностный подход, следует отметить что по поводу определения компетенции не существует однозначной трактовки ни в отечественных, ни в зарубежных исследованиях. Обобщение существующих в современной науке определений компетенции компаний, относительно системы корпоративного управления, позволяет трактовать ее как комплекс индивидуальных качеств участников СКУ, ведущий к эффективному управлению корпорацией, обеспечивающему прирост конкурентных преимуществ и, соответственно, рост результативности деятельности корпорации [26; 53; 68; 75; 92; 100; 110; 117; 122; 135; 147; 149; 164; 165; 168].

Для того чтобы определить, какие компетенции необходимы для той или иной корпорации, необходимо понимать специфику корпорации, её внешнее окружение, стратегические цели, необходимые ресурсы. Однако, несомненно, использование компетентностного подхода при формировании системы корпоративного управления позволяет:

- ориентировать корпорацию на конечный результат и, соответственно, увязать ключевые показатели деятельности с факторами роста результативности;
- создать предпосылки для формирования потенциала корпорации, реализация которого позволит обеспечить ее конкурентные преимущества;
- обеспечить гармонизацию интересов всех участников корпорации за счет использования современных инструментов, методов управления и контроля;
- реализовать принцип единства при принятии решений и, соответственно, обеспечить обратную связь между уровнями управления.

Исследования практики формирования системы корпоративного управления показывают, что одни компании определяют только ключевые компетенции, другие разрабатывают и используют только управленческие компетенции или стратегические, третьи используют специальные компетенции только при принятии технических решений. При этом компетенции могут быть общими, которые можно унифицировать для всей корпорации, так и уникальными, которые свойственны только данной системе корпоративного управления. Для системы корпоративного управления посредством проведенного анализа сформирован общий профиль компетенций участников СКУ (рисунок 2.1).

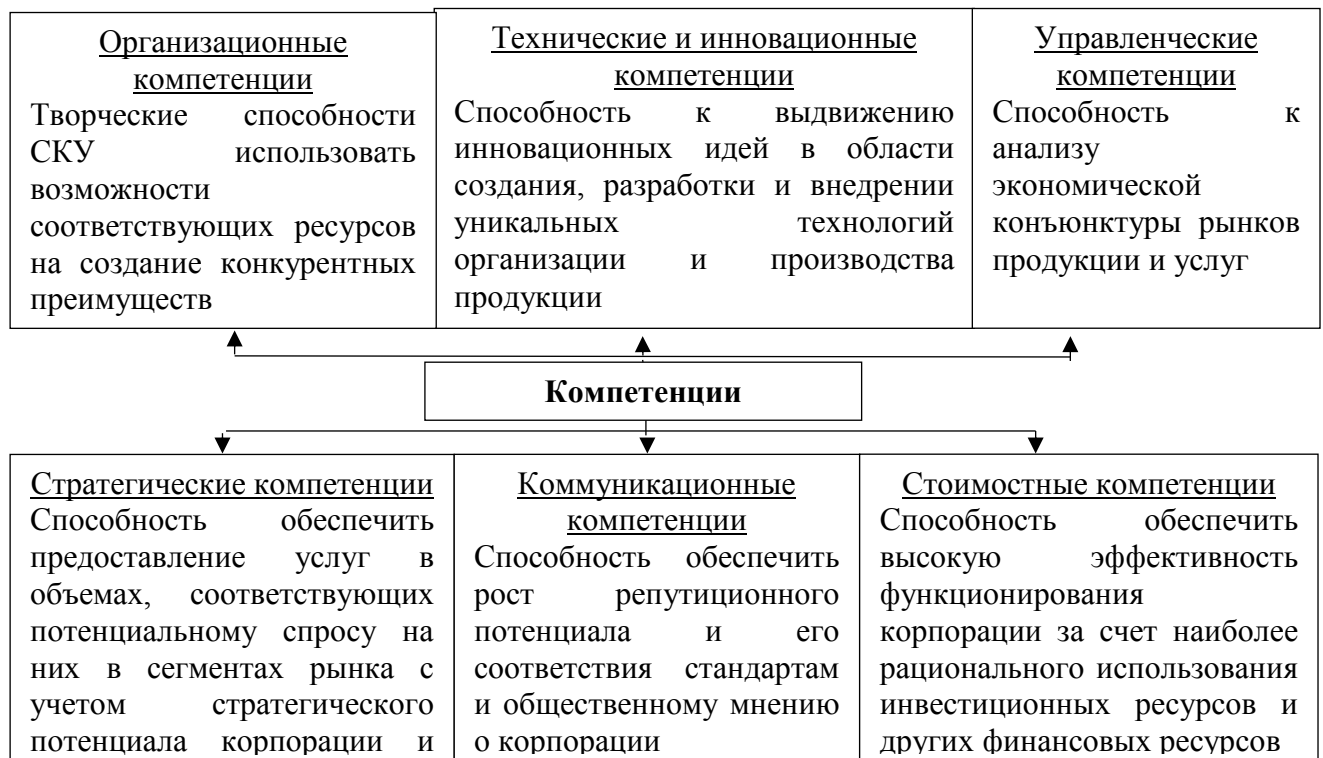


Рисунок 2.1 – Профиль компетенций участников СКУ

Используя теоретический профиль компетенций участников в системы корпоративного управления, проведен анализ документов, регламентирующих деятельность субъектов системы корпоративного управления, учитывая важность их компетенций (таблица 2.1, рисунок 2.2).

Таблица 2.1 – Оценка профиля компетенции в системы корпоративного управления (теоретический аспект)

Наименование группы	Акционеры	Ревизионная комиссия	Совет директоров	Исполнительный орган	Комитеты
Организационные компетенции	10%	0%	20%	70%	10%
Технические и инновационные компетенции	5%	40%	60%	80%	60%
Управленческие компетенции	5%	0%	50%	80%	10%
Стратегические компетенции	80%	0%	80%	30%	40%
Коммуникационные компетенции	15%	0%	50%	70%	70%
Стоимостные компетенции	50%	10%	70%	30%	10%

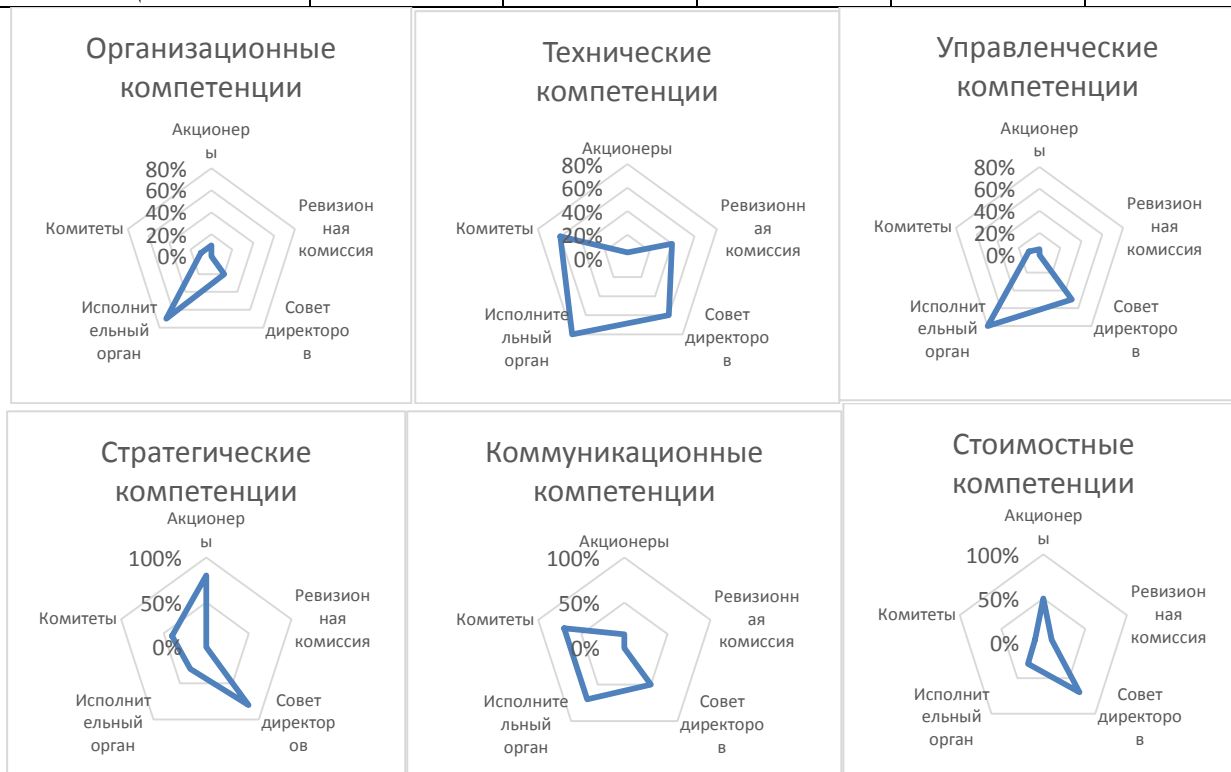


Рисунок 2.2 – Набор компетенций в системы корпоративного управления (теоретический аспект)

Анализ практического опыта построения системы корпоративного управления позволил выявить отличительные особенности распределения компетенций в системы корпоративного управления по степени важности (таблица 2.2, рисунок 2.3).

Таблица 2.2 – Оценка профиля компетенции в системы корпоративного управления (практический аспект)

Наименование группы	Акционеры	Ревизионная комиссия	Совет директоров	Исполнительный орган	Комитеты
Организационные компетенции	80%	0%	80%	10%	0%
Технические компетенции	60%	0%	70%	40%	1%
Управленческие компетенции	40%	0%	60%	35%	10%
Стратегические компетенции	80%	20%	80%	50%	10%
Коммуникационные компетенции	30%	0%	60%	40%	20%
Стоимостные компетенции	80%	0%	80%	80%	10%

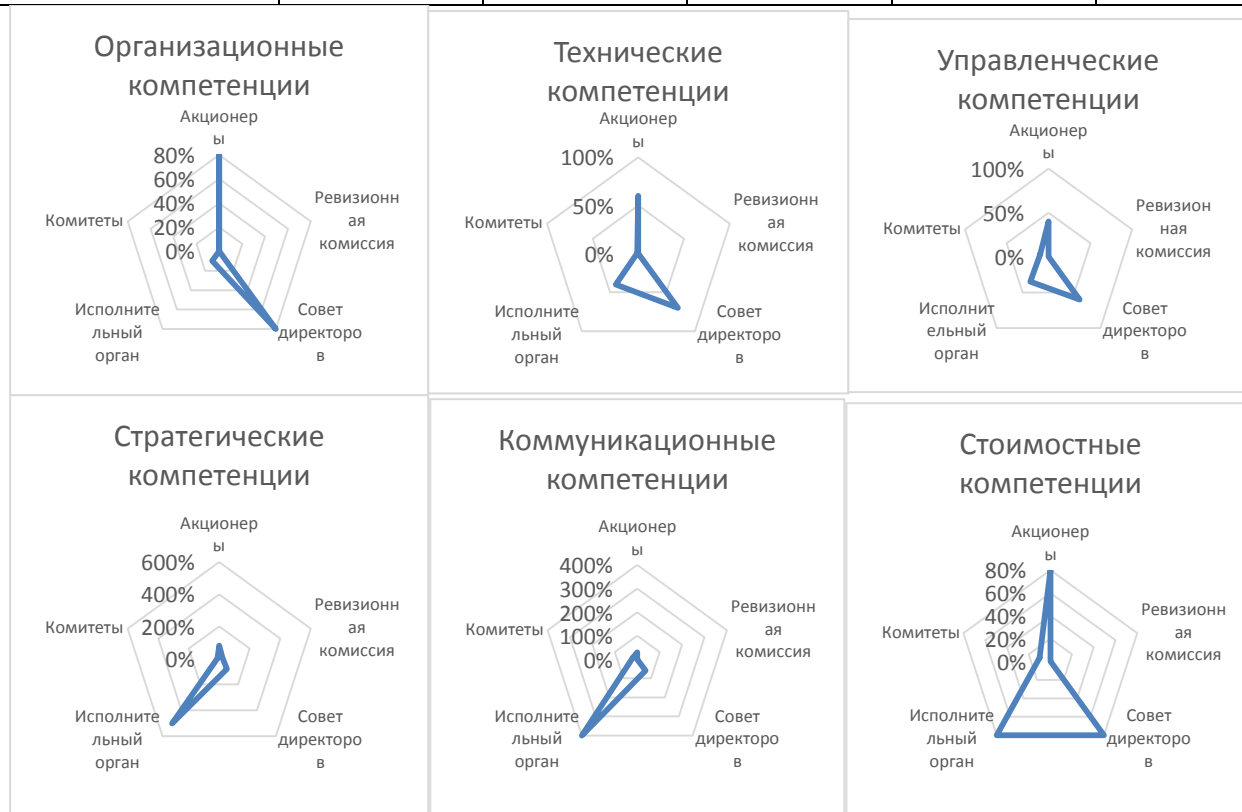


Рисунок 2.3 – Набор компетенций в системы корпоративного управления (практический аспект)

Анализ теоретических исследований и практического опыта построения СКУ по вопросам компетенций участников системы позволил сделать ряд выводов:

- для эффективного решения поставленных задач система корпоративного управления должна включать основные компетенции участников: стратегические (определяющие приоритетные направления деятельности корпорации в повышении ценности продукта и проникновении на новые рынки); организационно-управленческие (обеспечивающие гибкое и эффективное реагирование на изменения внутренней и внешней среды; обеспечивающие прозрачность и качество организации процесса управления корпорацией, т.е. способности); ресурсные (те ресурсы, которые длительное время не воспроизводимы конкурентами);

- компетенции акционеров в основном содержат стратегические и стоимостные характеристики. Для Совета директоров свойственны стоимостные компетенции, а также коммуникационные и управленческие компетенции. Фокус профессиональных управленческих и технических компетенций сосредоточен на исполнительном органе управления и специализированных комитетах;

- специальные компетенции (или квалификационные требования к сотрудникам органов управления) носят общий характер, а профессиональные - предъявляются при формировании системы корпоративного управления;

- в теоретическом аспекте отсутствует взаимосвязь стоимостной компетенции с другими характеристиками корпорации, такими как взаимосвязь со стратегическими целями, системой мотивации персонала, техническими показателями или другими факторами, улучшение которых позволит повысить результативность корпорации.

Таким образом, применение компетентного подхода к системе корпоративного управления позволяет сформировать и реализовать основные конкурентные преимущества, наличие которых обусловлено целевой направленностью системы корпоративного управления.

Концепция стратегического управления, имеющая различные подходы к трактовке и формированию стратегии [6; 35; 37; 39; 41; 79; 84; 105; 111; 116; 118; 123; 127; 128; 141; 142; 150; 151; 155; 166; 169; 185; 186], тем не менее, представляет собой процесс формирования ключевых направлений в деятельности предприятий для достижения целей. При этом стратегии разрабатываются на разных уровнях: корпоративном, бизнес-единиц, входящих в корпорацию и функциональном. Исследование направлений развития системы корпоративного управления осуществляется на основе корпоративной стратегии. Вместе с тем, для точного определения источников формирования конкурентных преимуществ и их формирования на уровне системы корпоративного управления необходимы деловые и функциональные стратегии. Методы выбора стратегий повышения конкурентных преимуществ и виды корпоративных стратегий обеспечивают высокую адекватность и информативность в оценке конкурентных преимуществ. В связи с этим появляется возможность наглядно отображать и сравнивать конкурентные факторы и присваивать определённое местоположение корпорации в зависимости от развития конкурентных факторов. Таким образом, эффективность реализация корпоративной стратегии во многом будет определяться компетенциями участников в системе корпоративного управления и эффективностью использования ресурсов корпорации. Стратегическое управление позволяет обеспечить длительное сохранение и создание условий для результативной деятельности системы корпоративного управления и увеличения стоимости корпорации.

Анализ исследований, проводимых в контексте ресурсного подхода [5; 10; 12; 32; 36; 72; 94; 96; 132; 174; 175; 176; 180; 182], позволяет сделать вывод о том, что ресурсы чаще всего классифицируют по функциональному признаку: технические, технологические, кадровые, организационные, экономические, финансовые и т.д.. Вместе с тем, такой подход к классификации ресурсного потенциала не позволяет проводить анализ основополагающих аспектов системы корпоративного управления. В частности, речь идет о следующих аспектах, которые обусловлены необходимостью определения влияния ресурсных факторов

на результативность и конкурентные преимущества корпорации, что позволяет системе корпоративного управления обеспечить реализацию стратегии корпорации:

- контур действия системы корпоративного управления относительно ресурсного потенциала корпорации должен определяться реализуемой стратегией;

- отражение в компетенциях системы корпоративного управления способности использовать возможности ресурсов;

- ресурсный потенциал обусловлен не только количественными характеристиками, но и качественными.

Тем самым, приоритетным в системе корпоративного управления является ее функционирование в контексте реализации возможностей ресурсного потенциала. В этой связи приемлемой для исследования является классификация ресурсов по материальному признаку: материальные (недвижимое имущество, технические средства и оборудование и т. п.) и нематериальные ресурсы (репутация, бренды, фирменные знаки, владение новыми технологиями, патентами, навыки и опыт, местоположение и др.), а также возможности (гибкость, высокое качество услуг и т.д.).

При этом возможности ресурсного потенциала показывают насколько эффективно функционирует система корпоративного управления по отношению к их формированию и распределению.

Таким образом, научно-методический подход к оценке результативности системы корпоративного управления может быть построен на основе интеграции стратегического управления, компетентностного и ресурсного подходов (рисунок 2.4), который позволяет в полном объеме реализовать конкурентные преимущества, ориентированные на повышение результатов деятельности компании.

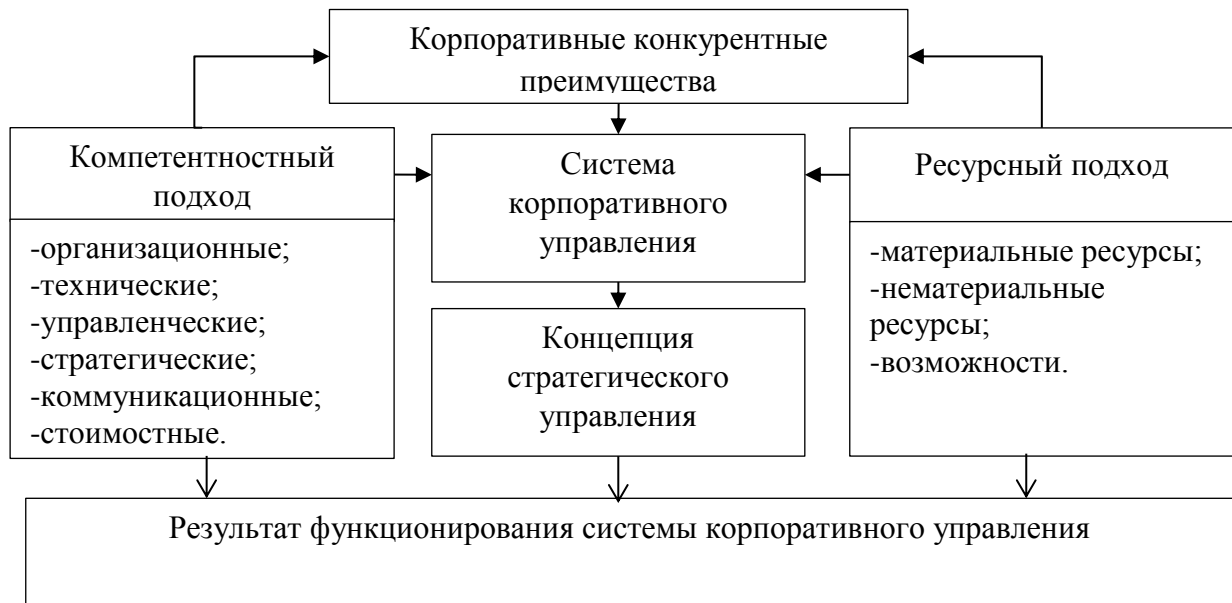


Рисунок 2.4 – Интегрированный подход к оценке результативности СКУ

В результате проведенного исследования компетенций, ресурсного потенциала и стратегического управления на корпоративном уровне, можно сделать следующие выводы. Ранее выявленные функциональные направления деятельности СКУ (стратегическое, ресурсное, административное) позволили с методической точки зрения рассмотреть адекватные им подходы к организации деятельности СКУ – компетентностный, стратегический и ресурсный. Установлено, что компетентностный подход следует рассматривать как интегратор направлений деятельности СКУ, в каждом из которых присутствуют те или иные компетенции. Кроме того, компетентностный подход позволяет классифицировать все корпоративные конкурентные преимущества и реализовать их, обеспечив рост результатов СКУ. В этой связи можно констатировать, что система корпоративного управления представляет собой совокупность компетенций, характеризующих определенные подсистемы управления корпорации. При этом стратегический подход создает и сохраняет в длительной перспективе условия для результативной деятельности СКУ. В свою очередь ресурсный подход позволяет сконцентрировать внимание на эффективном распределении и использовании ресурсов в портфеле бизнеса корпорации, что указывает на эффективное функционирование СКУ. Таким образом, развитие

СКУ целесообразно формировать исходя из факторов обеспечения конкурентных преимуществ и факторов, лежащих в области компетенций, ресурсов и стратегического управления.

2.2 Методический подход к оценке результативности системы корпоративного управления

Интегрированный подход к содержанию сущности системы корпоративного управления позволяет обеспечить основу для оценки наиболее значимых факторов системы корпоративного управления, которые во многом определяются конкурентными преимуществами, обеспечивая результативность СКУ.

Это позволило выявить и систематизировать концептуальные положения процесса управления корпорацией:

- в системе управления находят отражение компетенции корпорации относительно портфеля бизнесов и стремления к ее развитию при наличии позитивной динамики параметров в соответствии с намеченной целью;

- системы управления идентифицированы как функционально - административная среда, оказывающая влияние на структуру ресурсов и процесс формирования и реализации стратегии. Тем самым, под влиянием набора ограничений и стимулов, системой ответственности, оценок и вознаграждений, степени сопротивляемости воздействию негативных факторов внешней среды, возможности альтернативного выбора вариантов поведения и других процессов обеспечиваются необходимые количественные и качественные изменения в состоянии бизнеса корпорации;

- система корпоративного управления рассматривается с позиции способности производить стоимость посредством активного воздействия на ресурсный потенциал компании и факторы динамично изменяющейся внешней среды с целью обеспечения достижения стратегической цели, обеспечивая корпоративное преимущество;

- для обеспечения корпоративного конкурентного преимущества компании необходим инструмент в виде интегрированной системы оценки результативности, который может влиять на конечные результаты деятельности корпорации.

Анализ точек зрения на решение проблемы оценки системы корпоративного управления позволил сделать следующий вывод. Показатели для оценки системы корпоративного управления предлагается формировать по трем группам, характеризующим экономический, организационный и качественный аспект, т. е. по тем аспектам, которые, по мнению экономистов, характеризуют систему корпоративного управления. Между тем, в результате проведенного автором исследования выявлены в п.1.2. и обоснованы в п.2.1. другие аспекты, что позволяет сформулировать авторский подход, ориентированный на решение практических проблем посредством разработки алгоритма, набора приемов и способов достижения желаемой цели.

На базе предложенного интегрированного подхода к оценке SKU имеется возможность построения и использования комбинации, соответствующих мер, адекватных, во-первых, корпоративной стратегии, во-вторых, предотвращению неэффективного использования ресурсного потенциала в силу недостаточной организации процессов регулирования ресурсов системы в условиях неопределенности внешней среды, и, в-третьих, функционально-административной направленности в деятельности системы корпоративного управления, ориентированной на формирование предпосылок для развития бизнеса.

Основные шаги методического подхода к оценке результативности системы корпоративного управления представлены на рисунке 2.5.

На первом этапе *оценки результативности системы корпоративного управления* определяется основная цель, базирующаяся на системном представлении о процедурах управления и логике процесса обеспечения результативной деятельности корпорации, т.е. степени реализации запланированной деятельности и достижении запланированных результатов.

На втором этапе осуществляется построение *иерархической структуры показателей оценки результативности деятельности СКУ*. На данном этапе формируется набор показателей, характеризующий результативность системы корпоративного управления. Использование сформированного набора показателей позволит оценить результативность системы корпоративного управления по наиболее значимым критериям: стратегическому, ресурсному и функционально-административному.

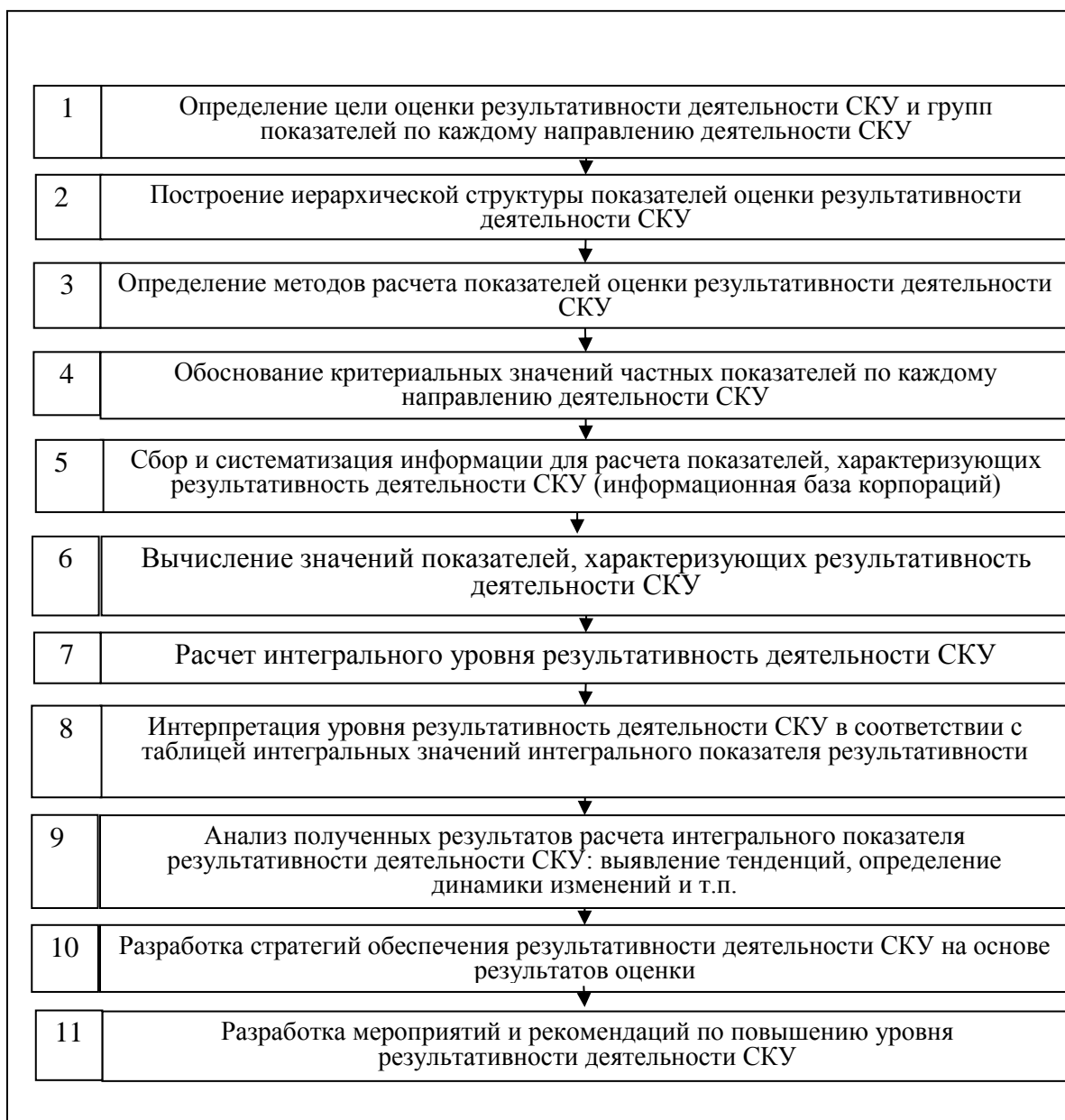


Рисунок 2.5 – Этапы и процедуры оценке результативности системы корпоративного управления

Определение методов расчета показателей оценки результативности деятельности СКУ – третий этап. Методы расчета показателей зависят от типа показателей:

- абсолютные (измеряются в натуральных или стоимостных единицах). Эти показатели требуют для сравнения каких-либо данных, например, о деятельности конкурентов или показателях прошлых периодов;
- относительные, представляющие собой коэффициенты — частичные величины по отношению к совокупной величине;
- расчетные числа в виде соотношения величин разных уровней (например, результативность каждого объекта оценки);
- индексные величины — показатели изменений, происходящих с течением времени, что позволяет сравнивать между собой рост показателей (например, индекс роста параметра).

На четвертом этапе *обосновываются критериальные значения частных показателей по каждому направлению деятельности СКУ.*

Критерии оценки для системы частных показателей по каждому направлению деятельности СКУ разрабатываются на основе соответствующих требований к системам и устанавливаются их плановые значения, по которым в дальнейшем будет определяться результативность. Это могут быть текущие значения показателей или данные прошедших периодов; результаты исследований или опроса с применением метода экспертных оценок.

На следующем этапе *формируется первоначальная информация.* Информацию, необходимую для оценки количественных или качественных показателей, отличают следующие свойства: объективность, точность, отражение действий всей системы корпоративного управления, учет влияния внешних и внутренних факторов на систему корпоративного управления, отражение реального состояния системы корпоративного управления.

На шестом этапе *вычисляются значения показателей, характеризующие результативность деятельности СКУ*. Определяется результативность всех направлений деятельности, входящих в СКУ.

На седьмом этапе *рассчитывается интегральный уровень результативности деятельности СКУ*. Сведение полученных параметров в 3-х элементной модели [$P_{\text{аун}}$; $P_{\text{сн}}$; $P_{\text{рн}}$] в единый интегральный показатель позволяет получить обобщенную картину результативности системы корпоративного управления. Для этой цели предложено в методике оценки воспользуемся расчетом интегрального показателя на основе средней геометрической по формуле 2.1:

$$P_{\text{ску}} = \sqrt[3]{P_{\text{аун}} \times P_{\text{сн}} \times P_{\text{рн}}}, \quad (2.1)$$

где: $P_{\text{аун}}$ – показатель результативности функционально-административный аспект;

$P_{\text{сн}}$ – показатель результативности стратегического направления;

$P_{\text{рн}}$ – показатель результативности распределения ресурсов

При этом уровень результативности по каждой корпорации определяется на основе данных результативности функционирования СКУ и результативности формирования конкурентных преимуществ по каждому из трех направлений деятельности системы корпоративного управления.

На восьмом этапе *осуществляется интерпретация уровня результативности СКУ в соответствии со значениями шкал интегральных показателей результативности функционирования СКУ и результативности формирования конкурентных преимуществ*. Далее проводится их оценка по шкале значимости Харрингтона с учетом определенных условий, что позволяет соответствующим образом интерпретировать итоговый уровень результативности всей СКУ.

При этом для расчета интервальных значений (t) в работе использован метод расстояний на основе формулы (2.2):

$$t = U_{\max} - U_{\min} / (1 + 3,2 \lg n), \quad (2.2)$$

где: U_{\max} и U_{\min} - соответственно максимальные и минимальные значения экспертных оценок результативности СКУ и стратегических конкурентных преимуществ; n - количество оцениваемых факторов результативности СКУ (конкурентных преимуществ).

На девятом этапе осуществляется *анализ полученных результатов расчета интегрального показателя результативности деятельности СКУ*: выявление тенденций, определение динамики изменений и т.п. После определения результативности интегрированной системы КУ по шкале Харрингтона и на основании сделанных выводов, СКУ вместе с владельцами процессов приступает к разработке корректирующих и/или предупреждающих действий, а также мероприятий по улучшению с последующим контролем и анализом выполнения.

Принятие решений по управлению интегрированной СКУ – десятый этап, результатом которого является разработка стратегий обеспечения результативности СКУ.

Разработка мероприятий и рекомендаций по повышению уровня результативности деятельности СКУ – заключительный этап методики оценки результативности системы корпоративного управления. Наличие авторского методического подхода в виде этапов и процедур формирования оценки результативности системы корпоративного управления позволило разработать алгоритм оценки результативности СКУ (рисунок 2.6) и концептуально-логическую схему формирования системы корпоративного управления и оценки ее результативности. Концептуально-логическая схема представляет собой совокупность структурных подсистем процесса формирования СКУ, отличающаяся наличием авторской группировки основных направлений деятельности системы корпоративного управления, что позволяет усовершенствовать методику оценки состояния ее результативности.



Рисунок 2.6 – Алгоритм оценки результативности СКУ

В концептуально-логической схеме совокупность взаимосвязанных базовых методических положений, лежащих в основе логики процесса формирования системы корпоративного управления, отражает ее функционально-ориентированный характер, совокупность направлений деятельности системы корпоративного управления, влияющих на ее состояние, систему критериев выбора наиболее обоснованных показателей оценки ее результативности. Концептуально-логическая схема отличается наличием авторской группировки основных направлений деятельности системы корпоративного управления, что позволяет усовершенствовать методику оценки состояния ее результативности. Для наглядности восприятия последовательности формирования системы корпоративного управления предложена следующая последовательность этапов (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Концептуально логическая схема к оценке результативности системы корпоративного управления

Разработанная концептуально-логическая схема позволяет, в отличие от существующих подходов, обоснованно решить некоторые из принципиальных проблем формирования и оценки результативности системы корпоративного управления.

Предложенная схема базируется на следующих выводах автора.

1. В отличие от существующих подходов, в предложенной процедуре оценки системы корпоративного управления предусмотрена схема поэтапного формирования нового видения управления компанией, адекватного выбранной стратегии.

2. Схема является системой, отражающей состояние организации процессов управления в корпорации, позволяющей обеспечить соответствие настройки функционально-ориентированного управления компанией выбранной стратегии.

3. Авторский подход к построению схемы разработан с точки зрения объективного отражения предпосылок к ее формированию, в качестве которых выявлены следующие: изменение внешних факторов и условий, изменение факторов, влияющих на достижение целей корпорации в стратегическом аспекте, изменение предпочтений и ценностей корпорации, наличие зарубежного опыта по формированию корпоративного управления посредством его изучения и критического осмысливания.

4. Схема строится с учетом требований, которым она должна отвечать, в частности: сохранять внутреннюю целостность элементов и сфер деятельности системы; оптимизировать процессы в системе корпоративного управления.

5. В соответствии с авторской трактовкой корпоративного управления детализирована фаза направлений деятельности системы управления, учитывающая стратегический, ресурсный и административно-управленческий аспекты.

6. Схема оценки результативности системы корпоративного управления базируется на методическом подходе, основанном на интеграции концепции стратегического управления, ресурсного и компетентностного подходов, что

позволило в основу стратегического фокуса системы управления положить следующие выявленные аспекты - видение перспектив корпорации, эффективное распределение и использование ресурсов в портфеле бизнеса корпорации, общее руководство бизнесом и конкурентные преимущества.

7. Проведенный анализ и обобщение различных точек зрения экономистов на последствия реагирования системы корпоративного управления на вызовы внешней и внутренней среды позволили установить такие негативные факторы, как запаздывание реструктуризации процессов в управлении корпорацией и отсутствие постоянно проводимой оценки результатов деятельности системы корпоративного управления. С этой целью предложено осуществлять оценку результативности системы корпоративного управления с позиции ее стратегического фокуса.

8. Схема оценки системы корпоративного управления является инструментом, позволяющим значительно повысить обоснованность и достоверность методических положений, а также в соответствии с функционально-ориентированной логикой с достаточной обоснованностью оценить результативность системы корпоративного управления, которые могут быть положены в основу выбора направлений и рекомендаций по ее дальнейшему совершенствованию.

Представление процедуры формирования системы корпоративного управления имеет практический интерес, поскольку создает возможность разработки методики оценки результативности корпоративного управления в контексте перспектив развития будущего корпорации.

Таким образом, критическое осмысление имеющихся в экономической литературе методик оценки систем корпоративного управления, а также проведенное исследование их достоинств и недостатков применительно к условиям отечественной практики позволили автору предложить собственный методический подход, базирующийся на единстве стратегического, ресурсного и компетентностного подходов.

2.3 Методика оценки результативности системы корпоративного управления

Как было сказано выше, результативность СКУ определяется на основе данных результативности функционирования СКУ и результативности формирования конкурентных преимуществ по каждому из трех направлений деятельности системы корпоративного управления.

Результативность функционирования системы корпоративного управления проявляется в ее способности качественно разрабатывать управленческие решения, четко понимать видение перспектив корпорации, а также эффективно распоряжаться ресурсами, другими словами, комплексно воздействовать на улучшения своих конкурентных преимуществ. С такой точки зрения критерии должны количественно оценивать результативность функционирования системы корпоративного управления, отражать её как можно более полно и прозрачно, качественно оценивать процесс управления, эффективность использования ресурсов. В отечественных научных трудах четкой системы критериев оценки системы корпоративного управления в настоящее время нет. При формировании критериев чаще всего исходят из общей эффективности систем управления и принципов корпоративного управления [7; 14; 27; 28; 38; 44; 46; 48; 51; 63; 89; 108; 109].

Таким образом, результативность функционирования системы корпоративного управления характеризуется как количественными, так и качественными показателями. Анализ научных трудов показывает, что существует множество экономических показателей, характеризующих систему управления [3; 7; 14; 38; 40; 46; 63; 70; 89; 90; 103; 115; 124; 143]. Вместе с тем, показатели оценки результативности системы корпоративного управления отсутствуют. В этой связи предлагается сформировать группы показателей, характеризующих административно-управленческий аспект системы корпоративного управления, группу показателей, характеризующей видение перспектив корпорации, и группу показателей, характеризующих эффективность использования ресурсов.

Проведенный анализ существующих в современной науке методических подходов к оценке системы корпоративного управления позволяет говорить о большом количестве методик оценки деятельности корпорации, методик оценки экономической эффективности корпорации, методик оценки систем управления, а также методик оценки качественной составляющей системы корпоративного управления. Представляется, что при формировании подхода к оценке системы корпоративного управления необходимо руководствоваться следующими соображениями. Во-первых, использовать только основные показатели, характеризующие систему корпоративного управления максимально точно, улучшение которых позволит повысить результативность СКУ; во-вторых, отдавать предпочтение четким по содержанию показателям; в-третьих, определить набор показателей оценки результативности системы корпоративного управления, достаточный для отражения достигнутых результатов в контексте стратегического фокуса.

Анализ данных, полученных в ходе экспертного опроса, проводимого среди руководителей и менеджеров ведущих корпораций, таких как ОАО «НТК», ОАО «НИИЭП», ОАО «НЗП», ОАО «МРСК», ОАО «ТГК», ОАО «ПИК», ОАО «ЧТЗ», ОАО «Е4» и др., позволили актуализировать направления оценки системы корпоративного управления и предложить показатели оценке результативности функционирования СКУ по 3 направлениям: (Приложение А, Б)

1. Показатели, характеризующие административно-управленческий аспект. Основными критериями оценки является: прибыль как систематический показатель результатов, затраты, себестоимость, численность управленческого персонала, показатели вознаграждения, показатели численности, как основные фундаментальные показатели стоимости корпорации, производительность управленческого персонала, адаптивность, оперативность, независимость системы корпоративного управления (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Показатели оценки результативности административно-управленческого аспекта деятельности СКУ

Показатели	Расчет значений показателя
1. Экономическая эффективность труда управленческого персонала системы корпоративного управления	$K_{\text{эф.уп.п}} = \frac{\Pi_i}{\sum B_{\text{уп}}}$ <p>где: Π_i-прибыль; $B_{\text{уп}}$- вознаграждение органов управления; Критерий оценки: $K_{\text{эф.уп.п}} \rightarrow \max$</p>
2. Коэффициент численности системы корпоративного управления	$K_{\text{ч.уп}} = \frac{\sum \text{Ч}_{\text{уп}}}{\sum \text{Ч}_i}$ <p>где: $\text{Ч}_{\text{уп}}$- численность управленческого персонала; Ч_i-общая численность корпорации; Критерий оценки: $K_{\text{ч.уп}} \rightarrow \min$;</p>
3. Коэффициент независимости системы корпоративного управления	$K_{\text{нез}} = \frac{\sum \text{Ч}_{\text{н.д.}}}{\sum \text{Ч}_{\text{ни}}}$ <p>где: $\text{Ч}_{\text{н.д.}}$-численность независимых директоров; $\text{Ч}_{\text{ни}}$-общая численность директоров; Критерий оценки: $K_{\text{нез}} \rightarrow \max$;</p>
4. Удельный вес комитета корпоративного управления	$K_{\text{з.ком}} = \frac{\sum \text{З}_к}{\sum \text{З}_{\text{уп}}}$ <p>где: $\text{З}_к$- сумма затрат по комитету; $\text{З}_{\text{уп}}$- сумма затрат на управленческую деятельность; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{\text{з.ком}} \leq 0,3$;</p>
5. Коэффициент централизации	$K_{\text{ц}} = \frac{\sum \text{З}_i}{\sum \text{З}_{0i}}$ <p>где: З_i-количество задач у объекта; З_{0i}-общее количество задач на уровне управления; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{\text{ц}} \leq 0,3$;</p>
6. Коэффициент децентрализации	$K_{\text{дц}} = \frac{\sum \text{З}_{\text{mi}}}{\sum \text{З}_i}$ <p>где: З_{mi} -количество переданных задач; З_i-количество задач у объекта; Критерий оценки: $0,2 \leq K_{\text{дц}} \leq 0,5$;</p>
7. Коэффициент интеграции	$K_{\text{ин}} = \frac{\sum \text{P}_i}{\sum \text{P}_{0i}}$ <p>где: P_i -количество результатов объекта; P_{0i} -общее количество результатов на уровне; Критерий оценки: $K_{\text{ин}} \rightarrow \max$;</p>
8. Удельный вес независимых результатов	$K_{\text{н}} = \frac{\sum \text{P}_{\text{mi}}}{\sum \text{P}_{0j}}$ <p>где: P_{mi} -количество результатов независимых директоров; P_{0j}-общее количество результатов; Критерий оценки: $K_{\text{н}} \rightarrow \max$;</p>

Окончание таблицы 2.3

Показатели	Расчет значений показателя
9. Коэффициент пирамидальности	$K_{\Pi} = \frac{\sum O_{oi}}{\sum O_{oj} \cdot n}$ <p>где: O_{oi}-количество объектов на уровне; O_{oj}-общее количество объектов системы; n-количество уровней; Критерий оценки: $0,2 \leq K_{\Pi} \leq 0,4$;</p>
10. Коэффициент упорядочивания (напряженности)	$K_y = \frac{\sum \Phi_{oi}}{\sum \Phi_{oj}}$ <p>где: Φ_{oi}-количество функций на уровне; Φ_{oj}- общее количество функций системы; Критерий оценки: $0,1 \leq K_y \leq 0,3$</p>
11. Коэффициент манипуляции	$K_M = \frac{\sum \Phi_{ni}}{N_{oi}}$ <p>где: Φ_{ni} -количество функций у объекта; N_{oi} -количество директоров у объекта; Критерий оценки: $10 \leq K_M \leq 15$;</p>
12. Коэффициент нагрузки управления	$K_{н.уп} = \frac{\sum \Phi_{уп}}{\sum \Phi_{ис}}$ <p>где: $\Phi_{уп}$-количество управленческих функций; $\Phi_{ис}$-количество исполнительных функций; Критерий оценки: $0,4 \leq K_{н.уп} \leq 0,7$;</p>
13. Коэффициент дублирования	$K_{дуб} = \frac{\sum \Phi_{дуб}}{\sum \Phi_{уп}}$ <p>где: $\Phi_{дуб}$ -количество дублированных функций; $\Phi_{уп}$ -общее количество функций управления; Критерий оценки: $K_{дуб} \rightarrow \min$;</p>
14. Коэффициент актуализации	$K_{ак} = \frac{\sum \Phi_{nmi}}{\sum \Phi_{ni}}$ <p>где: Φ_{nmi}-количество основных функций у объекта; Φ_{ni}-количество фактических функций у объекта; Критерий оценки: $0,5 \leq K_{ак} \leq 0,9$</p>

Необходимость использования сформированного перечня показателей обусловлено тем, что целенаправленность системы корпоративного управления возможна за счет повышения прибыли корпорации, снижения затрат на управление, повышения эффективности вознаграждения управленческого персонала. Таким образом, комплекс показателей характеризует управленческо-административный аспект системы корпоративного управления и является необходимым условием функционирования корпорации.

2. Показатели, характеризующие видение перспектив корпорации.

Сформированная группа показателей характеризует стратегический аспект корпорации, отражающих как эффективно достигаются поставленные цели. [6; 23; 35; 37; 39; 41; 67; 79; 84; 118; 121; 141; 142; 150; 151; 169]. Улучшение показателей позволит повысить эффективность корпорации в долгосрочной перспективе, обеспечить согласованность элементов стратегии внутри корпорации, более эффективно планировать инвестиции и точнее учитывать риски в корпоративных стратегиях. Основными критериями оценки является: инвестиции, стратегические факторы, риски, корпоративные выгоды, конкурентные преимущества (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели оценки результативности аспекта деятельности СКУ «видение перспектив корпорации»

Показатели	Расчет значений показателя
1. Степень соответствия целей общекорпоративному видению	$K_{с.целей.корп} = \frac{\sum \Pi_{н}}{\sum \Pi_{об.корп}}$ <p>где: $\Pi_{н}$- количество намеченных целей; $\Pi_{об.корп}$- общее количество целей в соответствии с общекорпоративным видением; Критерий оценки: $0,3 \leq K_{с.целей.корп} \leq 0,8$;</p>
2. Степень наличия согласованной единой структуры элементов корпоративных стратегий	$K_{согл.элемент} = \frac{\sum \mathcal{E}_{ф}}{\sum \mathcal{E}_{об.корп}}$ <p>где: $\mathcal{E}_{ф}$ - фактическое количество элементов корпоративной стратегии; $\mathcal{E}_{об.корп}$- общее количество элементов единой структуры элементов корпоративной стратегии; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{согл.элемент} \leq 0,8$;</p>
3. Степень согласованности корпоративной стратегии с факторами внешнего окружения	$K_{согл.фактр} = \frac{\sum \Phi_{ф}}{\sum \Phi_{сущ}}$ <p>где: $\Phi_{ф}$ - фактическое количество факторов, учтенных при разработке корпоративной стратегии; $\Phi_{об.корп}$- общее количество выявленных факторов внешней среды, влияющих на деятельность корпорации; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{согл.фактр} \leq 0,5$;</p>

Окончание таблицы 2.4

Показатели	Расчет значений показателя
4. Устойчивость корпоративной стратегии по отношению к изменениям внешней среды	$K_{устой} = \frac{\sum C_{\phi}}{\sum C_{возм}}$ <p>где: C_{ϕ} - фактическое количество корректировок стратегии корпорации; $\mathcal{E}_{об.кор}$ - возможное количество корректировок стратегии; Критерий оценки: $0 \leq K_{устой} \leq 1$;</p>
5. Степень учета рисков в корпоративной стратегии	$K_{уч.риск} = \frac{\sum P_{\phi}}{\sum P_{предп}}$ <p>где: P_{ϕ} - фактический уровень рисков; $\mathcal{E}_{об.кор}$ - предполагаемый уровень рисков, заложенный в корпоративной стратегии; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{уч.риск} \leq 0,4$;</p>
6. Уровень выполнения стратегических намерений по расширению бизнеса	$K_{стр.намер.б} = \frac{\sum P_p}{\sum P_{разр}}$ <p>где: P_p - количество реализованных бизнес-проектов; $P_{разр}$ - общее количество разработанных бизнес-проектов в соответствии с корпоративной стратегией; Критерий оценки: $0,4 \leq K_{стр.намер.б} \leq 0,7$;</p>
7. Уровень выполнения стратегических намерений по обеспечению корпоративных преимуществ	$K_{с.намер.к.п.} = \frac{\sum КП_д}{\sum КП_{нам}}$ <p>где: $КП_д$ - количество достигнутых корпоративных преимуществ; $КП_{нам}$ - общее количество намеченных корпоративных преимуществ в соответствии с корпоративной стратегией; Критерий оценки: $0,6 \leq K_{с.намер.к.п.} \leq 1,3$;</p>
8. Степень превышения корпоративных выгод (создание стоимости) над издержками на содержание системы корпоративного управления	$K_{корп.выг} = \frac{\sum KB_{\phi}}{\sum KB_{п}}$ <p>где: $KB_д$ - фактически достигнутый уровень соотношения корпоративных выгод над издержками системы КУ; $KB_п$ - запланированное соотношение; Критерий оценки: $0,4 \leq K_{корп.выг} \leq 4$;</p>

3. Показатели, характеризующие эффективность распределения ресурсов корпорации.

Данная группа показателей оценивает, на сколько эффективно распределяются ресурсы внутри корпорации [5; 10; 12; 32; 36; 61; 62; 71; 94; 96;

132; 137; 174; 175; 180]. Изменение показателей, позволят оценить эффективность запланированных мероприятий, эффективность распределения ресурсов корпораций, ожидаемый эффект от распределения ресурсов и баланс между краткосрочной доходности и долгосрочной (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Показатели оценки результативности аспекта деятельности СКУ «эффективное распределение и использование ресурсов в портфеле бизнеса корпорации»

Показатели	Расчет значений показателя
1. Степень выполнения мероприятий по проведению ревизии имеющихся ресурсов и бизнесов	$K_{рев} = \frac{\sum M_{\phi}}{\sum M_{\pi}}$ <p>где: M_{ϕ} - количество проведенных мероприятий; M_{π} количество запланированных мероприятий; Критерий оценки: $0 \leq K_{рев} \leq 1$;</p>
2. Уровень обеспечения необходимыми ресурсами (материальными, трудовыми и др.) обеспечения ресурсами финансовыми,	$K_{обес} = \frac{\sum P_{\phi}}{\sum P_{\pi}}$ <p>где: P_{ϕ} - объем ресурсов по факту; P_{π} объем ресурсов в соответствии с корпоративной стратегией; Критерий оценки: $0,8 \leq K_{обес} \leq 1,4$;</p>
3. Степень создания ресурсами корпорации конкурентных преимуществ в каждой бизнес-единице	$K_{корп.пр} = \frac{\sum КП_{\phi}}{\sum КП_{\pi}}$ <p>где: $КП_{\phi}$ - количество созданных конкурентных преимуществ; $КП_{\pi}$ общее количество конкурентных преимуществ в соответствии с намеченной стратегией; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{корп.пр} \leq 0,7$;</p>
4. Степень достижения результатов деятельности бизнес-единицами по средствам распределения ресурсов	$K_{дост} = \frac{\sum P_{\phi}}{\sum P_{\pi}}$ <p>где: P_{ϕ} - фактические результаты деятельности; P_{π}запланированный результат деятельности; Критерий оценки: $0,4 \leq K_{дост} \leq 1,7$;</p>
5. Уровень соответствие баланса между краткосрочной доходностью и долгосрочным ростом корпорации	$K_{дох} = \frac{\sum C_{\phi}}{\sum C_{\pi}}$ <p>где: C_{ϕ} - Фактически достигнутое соответствие; C_{π}запланированное соответствие в корпоративной стратегии; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{дох} \leq 5$;</p>

Окончание таблицы 2.5

Показатели	Расчет значений показателя
6. Степень обеспечения прироста ресурсов посредством инвестиций	$K_{\text{прир}} = \frac{\sum \text{ПР}_{\text{ф}}}{\sum \text{ПР}_{\text{п}}}$ <p>где: ПР_ф - фактический прирост ресурсов; ПР_п - запланированный размер прироста ресурсов; Критерий оценки: $0,8 \leq K_{\text{прир}} \leq 1,3$;</p>
7. Степень обеспечения контроля над уровнем инвестиций в развитие ресурсов бизнес-единиц для достижения конкурентного преимущества корпорации	$K_{\text{конт}} = \frac{\sum \text{КМ}_{\text{ф}}}{\sum \text{КМ}_{\text{п}}}$ <p>где: КМ_ф - количество проведенных контрольных мероприятий; КМ_п - количество запланированных мероприятий; Критерий оценки: $0 \leq K_{\text{конт}} \leq 1$;</p>
8. Степень обеспечения контроля над использованием ресурсов и предотвращение дисбаланса между различными видами ресурсов	$K_{\text{конт.дисб}} = \frac{\sum \text{КМ}_{\text{ф}}}{\sum \text{КМ}_{\text{п}}}$ <p>где: КМ_ф - количество проведенных контрольных мероприятий; КМ_п - количество запланированных мероприятий; Критерий оценки: $0 \leq K_{\text{конт.дисб}} \leq 1$;</p>

Сформированный комплекс показателей позволяет оценить наиболее важные параметры функционирования системы корпоративного управления. Однако основная и самая сложная проблема заключается в формировании взвешенной оценки группы необходимых показателей. В данной связи автор предлагает комплексную методику, состоящую из показателей, суммарно оценивающих административно-управленческий, стратегический и ресурсный аспекты. С целью формирования комплексной методики оценки системы корпоративного управления были сформированы группы показателей и параметров функционирования системы корпоративного управления, которые могут быть существенными и находиться во взаимосвязи с конкурентными преимуществами корпорации; которые были предложены экспертам с целью оценки их значимости по критериям влияния на результативность функционирования корпорации. Комплекс показателей оценки результативности функционирования СКУ представлен на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Комплекс показателей оценки результативности функционирования СКУ

Вместе с тем, исследования показали, что в контексте совокупности факторов, положительно влияющих на повышение результативности корпорации, конкурентные преимущества не рассматриваются.

Между тем, в научной литературе представлены различные подходы к классификации конкурентных преимуществ предприятия в зависимости от факторов, участвующих в их формировании [11; 20; 30; 31; 58; 85; 93; 136; 139; 158; 161]. В таблице 2.6 на основе различных признаков конкурентных преимуществ представлена их классификация применительно к корпоративному образованию.

Конкурентные преимущества корпораций формируются на основе концентрации ресурсов, диверсификации деятельности, централизации или децентрализации управления, развития высоких технологий и других факторов. Также выделяют свойства, снижающие конкурентное преимущество деятельности корпораций: монополизм, низкая гибкость, отсутствие диверсификации, внутрикорпоративная конкуренция и т.д.

Таблица 2.6 – Классификация конкурентных преимуществ

Признак классификации	Классификационные группы
По периоду формирования и реализации	Стратегические Тактические
Виды проявления	Технические Экономические Управленческие
По источнику их возникновения	Ресурсные Технологические Культурные Инновационные Глобальные Природно-климатические Социально-политические Экономические
Сфера проявления	В НИОКР В производстве В реализации В обслуживании продукции В управлении

Окончание таблицы 2.6

По виду получения эффекта от реализации	Научно-технические Экологические Социальные Экономические Технические Управленческие Организационные
Влияние на конкурентоспособность	Формирующие организационный, экономический, управленческий, технологический потенциал Формирующие конкурентоспособность продукции Формирующие эффективность производственной, экономической, финансовой, управленческой деятельности
Уровень формирования	Товар Корпорация
По способу получения преимущества	По наследству Обучения Внедрение Перемещение
Источник возникновения	Внешние Внутренние
Готовность к реализации	Реальные Потенциальные

В этой связи настоящие источники конкурентных преимуществ следует искать в способности всей системы корпоративного управления *консолидировать* инновации и производственные навыки в компетенции, которые наделяют корпорацию потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся возможностям внешней среды [126, с.19.]. Речь в этом случае может идти о концепции «конкуренции на основе компетенций» (competence-based competition) Р. Санчеса и А. Хина [187, с.89]. Тем самым, корпоративные преимущества, как активы корпорации, приводятся в движение посредством компетенций.

В виду того, что таких факторов большое разнообразие, а их влияние на конкурентные преимущества не всегда однозначно, представляется необходимым осуществлять целевой отбор факторов, рассматривая их как потенциальные конкурентные преимущества на корпоративном уровне. Задача состоит в целенаправленном и эффективном управлении корпоративным потенциалом и резервами, оперативно реагируя на изменение окружающей среды.

На основе многочисленных работ зарубежных и отечественных экономистов, исследующих конкурентные преимущества [1; 18; 29; 49; 77; 76; 92; 98; 125; 153; 158; 162; 163; 183], была сделана выборка факторов по признаку исчерпываемости. Однако для проводимого исследования в контексте оценки результативности системы корпоративного управления из полученного перечня факторов конкурентных преимуществ были выбраны те из них, которые являются существенными и зависят от компетенций системы корпоративного управления и могут оказывать воздействие как на ее результативность.

Для этой цели экспертам было предложено проранжировать по важности факторы конкурентных преимуществ с целью выявления наиболее значимых для повышения результативности корпорации.

Таким образом, на основании полученных данных сформирован перечень существенных факторов конкурентных преимуществ системы корпоративного управления. Исходя из потребности в создании комплексной методики оценки результативности системы корпоративного управления, необходимо учитывать, как существенные факторы конкурентных преимуществ, так и комплексные показатели, характеризующие административно-управленческий аспект, перспективы корпорации, распределение ресурсов корпорации. В данной связи, для удобства оценки, предлагается классифицировать факторы конкурентных преимуществ по таким же критериям, отражающим направления деятельности СКУ: управленческая среда, ресурсы и видение перспектив в бизнесе (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Существенные факторы конкурентных преимуществ системы корпоративного управления

Факторы системы корпоративного управления	Обозначение
Группа видения бизнеса	Φ₁
Сеть оптовых дистрибуторов	Φ _{1.1}
Присутствие в розничной торговле	Φ _{1.2}
Искусство продаж	Φ _{1.3}
Привлекательность дизайна	Φ _{1.4}
Разнообразие товаров	Φ _{1.5}
Выгоды от владения бизнесом с позиции создания большей стоимости	Φ _{1.6}
Факторы системы корпоративного управления	Обозначение
Выгоды от гарантируемого рынка сбыта продукции	Φ _{1.7}
Группа ресурсов	Φ₂

Окончание таблицы 2.7

Сроки доставки продукции	Ф _{2.1}
Квалификация сотрудников, занимающихся реализацией продукции	Ф _{2.2}
Гарантии для покупателей	Ф _{2.3}
Доступ на финансовые рынки	Ф _{2.4}
Общие низкие затраты	Ф _{2.5}
Инвестиции	Ф _{2.6}
Доступ к квалифицированной рабочей силе	Ф _{2.7}
Качество продукции	Ф _{2.8}
Низкая себестоимость продукции	Ф _{2.9}
Группа управленческой среды	Ф₃
Умение использовать и сформировать организационный механизм, позволяющий производить стоимость в размерах, обеспечивающих реализацию стратегии лидера	Ф _{3.1}
Способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию	Ф _{3.2}
Наличие опыта ноу-хау в области менеджмента	Ф _{3.3}
Лоббирование и умение формировать неформальные группы	Ф _{3.4}

С этой целью экспертам было предложено проранжировать факторы конкурентных преимуществ посредством структурированного их представления, соответствующего трем направлениям деятельности в системе корпоративного управления.

Для разработки комплексной методики оценки эффективности системы корпоративного управления необходимо:

- выделить все критерии и параметры для оценки системы корпоративного управления;
- сформировать суммарную оценку по каждой группе показателей: управленческую, стратегическую, ресурсную;
- определить комплексный показатель на основе весового суммирования групп показателей;
- на основе оценки разработать стратегия улучшения параметров и факторов показателей.

Использование сформированных групп показателей возможно при следующих условиях:

1. Обеспечение единства показателей как количественных, так и качественных.

2. Четкое разграничение параметров и факторов, используемых при оценке системы корпоративного управления.

3. Оценка стратегии развития системы корпоративного управления и повышения стоимости корпорации.

Сведение полученных параметров в 3-х элементной модели [Раун; Рсн; Ррн] в единый интегральный показатель позволяет получить обобщенную картину результативности системы корпоративного управления.

Выводы по главе 2:

1. В рамках сформированных направлений была исследована система корпоративного управления при помощи таких подходов, как компетентностный, ресурсный, стратегический. Применение «компетентностного подхода» раскрыло потребность в формировании профессиональных уникальных компонентов конкурентоспособности корпорации и повышения ее конкурентных преимуществ. При помощи «стратегического подхода» были выявлены основные факторы, улучшение которых позволит повысить конкурентные преимущества и эффективность системы корпоративного управления. Основное условие успешности «корпоративной стратегии» базируется на управлении ресурсами корпорации. В данной связи возможности ресурсов информируют насколько эффективно функционирует система корпоративного управления по отношению к их формированию и распределению. Тем самым обоснован и предложен интегрированный подход к формированию СКУ.

2. Обосновано, что научно-методический подход к формированию системы оценки результативности СКУ может быть построен на основе интеграции стратегического управления, компетентностного и ресурсного подходов. Такой подход к системе оценки позволяет в полном объеме акцентировать внимание на реализации конкурентных преимуществ, позволяющих обеспечить повышение результатов деятельности.

Таким образом, развитие СКУ целесообразно формировать исходя из факторов обеспечения конкурентных преимуществ и факторов, лежащих в области компетенций, ресурсов и стратегического управления.

3. На основе авторского методического подхода в виде этапов и процедур формирования оценки результативности системы корпоративного управления разработана концептуально-логическая схема формирования системы корпоративного управления и оценки ее результативности, что позволяет усовершенствовать методику ее оценки.

4. Критическое осмысление имеющихся в экономической литературе методик оценки систем корпоративного управления, а также интегрированный подход к формированию и оценки результативности СКУ позволили предложить методический подход, базирующийся на видении перспектив корпорации, эффективном распределении и использовании ресурсов в портфеле бизнеса корпорации, общем руководстве бизнесом.

5. Методика оценки результативности системы корпоративного управления построена на основе наиболее важных параметров, характеризующих СКУ и оценивающих административно-управленческий, стратегический ресурсный аспекты и корпоративные конкурентные преимущества.

На основе полученных результатов расчета интегрального показателя результативности деятельности СКУ и определения его уровня по шкале Харрингтона обеспечивается возможность выявления тенденций, определения динамики изменений, разработки корректирующих и/или предупреждающих действий, а также разработки стратегий обеспечения результативности деятельности СКУ.

3 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1 Оценка результативности функционирования системы корпоративного управления

При оценке результативности функционирования системы корпоративного управления в соответствии с разработанной методикой использованы как формализованные параметры, так и неформализованные данные, а также информация на сайтах корпораций и экспертные оценки.

В данном исследовании была проанализирована деятельность 7 корпораций (ПАО «Русгидро», ПАО «ИнтерРАО», ОАО «НК «Роснефть»», ПАО «ГМП «Норильский никель»», ПАО «Уралкалий», ПАО «АНК «Башнефть»», ПАО «Алроса»).

Одним из достаточно значимых элементов в любой методике оценки является шкала интервалов значений тех параметров, уровень состояния которых получают в результате расчетно-аналитических действий. Определение интервальных значений вызывает немало дискуссий, поскольку затрагивает проблему объективности оценки и трактовки полученных результатов. В этой связи существует немало вариантов построения шкал, различающихся неоднозначностью методических подходов к их формированию (приложение В, Г).

В исследовании принят подход, основанный на методе расстояний, целесообразность применения которого апробирована на протяжении многих лет в других методиках (формула 2.2 на с.74).

Проведенные исследования по разработанной методике по материалам 7-ми корпораций позволили получить достаточный статистический материал для определения интервальных значений уровня результативности функционирования системы корпоративного управления. Это подтверждено математическими расчетами (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Результат оценки результативности функционирования системы корпоративного управления

№	Критерии	Русгидро	ИнтерРАО	Роснефть	Норильский никель	Уралкалий	Башнефть	Алроса
1.Административно-управленческое (формирование управленческой среды и общее руководство)								
1.1	Эффективность труда управленческого персонала	0,016	0	5 208,17	0,0010	0,0145	0,041	0,0232
1.2	Коэффициент численности системы корпоративного управления	0,005	0,046	0,014	0,0010	0,0023	0,003	0,0012
1.3	Коэффициент независимости	0,308	0,455	0,444	0,3333	0,3333	0,300	0,3333
1.4	Коэффициент интеграции	0,636	0,571	0,688	0,5439	0,5862	0,412	0,5728
1.5	Коэффициент пирамидальности	0,083	0,125	0,111	0,6250	0,2500	0,667	0,3101
1.6	Коэффициент упорядочивания (напряженности)	0,33	0,255	0,197	0,6730	0,8046	0,577	0,4728
1.7	Коэффициент манипуляции	0,875	1,04	4,143	4,1333	5,6667	4,200	3,3430
1.8	Коэффициент нагрузки управления	4,25	3,333	6,25	4,4286	4,2500	1,909	4,0701
1.9	Коэффициент актуализации	0,19	0,115	0,103	0,1802	0,3725	0,833	0,2990
1.10	Коэффициент централизации	0,677	0,722	0,744	0,6180	0,5674	0,534	0,6437
1.11	Удельный вес независимых результатов	0,387	0,643	0,563	0,4206	0,5172	0,282	0,4687
1.12	Коэффициент независимых манипуляций	0	0	0	0	-	-	-
1.13	Коэффициент дублирования	0,043	0,028	0,02	0,2258	0,1714	0,085	0,0955
1.14	Удельный вес комитета в системе	0,0006	0,0092	0,0017	0,0682	0,0124	0,067	0,0266
2.Видение перспектив корпорации								
2.1	Степень соответствия целей общекорпоративному видению	0,65	0,31	0,40	0,40	0,600	0,8000	0,800
2.2	Степень наличия согласованной единой структуры элементов корпоративных стратегий	0,14	0,23	0,10	0,80	0,167	0,2857	0,108
2.3	Степень согласованности корпоративной стратегии с факторами внешнего окружения	0,11	0,41	0,19	0,54	0,254	0,1333	0,071
2.4	Устойчивость корпоративной стратегии по отношению к изменениям внешней среды		-	-	-	1,000	-	-
2.5	Степень учета рисков в корпоративной стратегии	0,28	0,21	0,19	0,44	0,310	0,2310	0,125
2.6	Уровень выполнения стратегических намерений по расширению бизнеса	0,89	0,89	1,34	0,62	0,950	1,0000	0,963

Окончание таблицы 3.1

№	Критерии	Русгидро	ИнтерРАО	Роснефть	Норильский никель	Уралкалий	Башнефть	Алроса
2.7	Уровень выполнения стратегических намерений по обеспечению корпоративных преимуществ	0,67	0,09	0,86	0,56	0,070	0,9310	0,780
2.8	Степень превышения корпоративных выгод (создание стоимости) над издержками на содержание системы корпоративного управления	4,24	-	0,53	0,43	0,500	0,9160	0,670
3. Эффективное распределение и формирование ресурсов корпорации								
3.1	Степень выполнения мероприятий по проведению ревизии имеющихся ресурсов и бизнесов	1,000	1,000	1,000	1,00	1,00	1	1,00
3.2	Уровень обеспечения необходимыми ресурсами (материальными, финансовыми, трудовыми и др.)	0,900	1,004	1,400	0,8	1,24	1,21	1,12
3.3	Степень создания ресурсами корпорации конкурентных преимуществ в каждой бизнес-единице	0,650	0,081	0,760	0,5	0,50	0,78	0,76
3.4	Степень достижения результатов деятельности бизнес-единицами по средствам распределения ресурсов	0,940	1,001	1,430	1,61	1,05	1,7	1,24
3.5	Уровень соответствия баланса между краткосрочной доходностью и долгосрочным ростом корпорации	0,080	5,429	0,212	3,4	0,71	5,38	2,78
3.6	Степень обеспечения прироста ресурсов посредством инвестиций	0,869	1,002	1,380	1,17	0,93	1,208	1,18
3.7	Степень обеспечения контроля над уровнем инвестиций в развитие ресурсов бизнес-единиц для достижения конкурентного преимущества корпорации	1,000	1,000	1,000	1	1,00	1	1,00
3.8	Степень обеспечения контроля над использованием ресурсов и предотвращение дисбаланса между различными видами ресурсов	1,000	1,000	1,000	1	1,00	1	1,00

В результате проведенной оценке результативности функционирования СКУ получены следующие значения интегрального показателя результативности (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Интегральный показатель результативности функционирования системы корпоративного управления

№ п/п		Наименование показателя				
		Раун	Рсн	Ррн		
Исследуемые корпорации	Интегральный показатель результативности системы СКУ	Обобщающий показатель результативности по административно – управленческому направлению	Обещающий показатель результативности и по направлению видение перспектив бизнеса	Обобщающий показатель результативности по направлению эффективного распределения и использование ресурсов в портфеле бизнеса		
		Русгидро	0,4890	0,3256	0,5399	0,6650
		ИнтерРАО	0,5469	0,4699	0,3855	0,9032
		Роснефть	0,5581	0,4655	0,4123	0,9038
		Норильский никель	0,7366	0,6226	0,5708	1,1248
		Уралкалий	0,5737	0,5878	0,3567	0,9005
		Башнефть	0,7338	0,6280	0,5276	1,1925
		Алроса	0,6235	0,5540	0,3747	1,1679

На основе расчета уровня результативности функционирования системы корпоративного управления корпорации по шкале интервалов распределились следующим образом (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Распределение корпораций по уровням результативности функционирования системы корпоративного управления

Уровни результативности	Интервалы	Число корпораций	% корпораций
Высокий	Свыше 0,6998	2	28,6
Достаточно высокий	0,6898-0,6228	1	14,2
Нормальный	0,6229-0,5559	2	28,6
Приемлемый	0,5560-0,4890	2	28,6
Недопустимый	Ниже 0,4890	0	0

Две корпорации (ПАО «Русгидро», ПАО «ИнтерРАО») попали в интервал ниже среднего (нормального) уровня результативности функционирования

системы корпоративного управления (28,6%), что соответствует предварительному общему анализу результативности обозначенных корпораций и заключениям (выводам) экспертов. Доля корпораций, находящихся в зоне «нормальной результативности», также составляет 28,6%. На уровень «абсолютной результативности» вышли две корпорация (28,6%). При этом у большинства корпораций (ПАО «Русгидро», ПАО «ИнтерРАО», ПАО «Уралкалий», ПАО «Алроса») имеется потенциал для выхода на более высокий уровень результативности функционирования системы корпоративного управления. Например, ПАО «Русгидро» может повысить уровень результативности административно-управленческого направления, значение которого в 1,5-2 раза ниже, чем у многих рассматриваемых корпораций. Подобные резервы по направлению видения перспектив бизнеса имеет и ПАО «Алроса».

После оценки результативности функционирования системы корпоративного управления, проведен анализ основных факторов, обусловивших состояние результативности. Выявлено ряд аспектов, необходимые для поддержания достаточного уровня, в частности, речь идет о следующих:

- способах поддержания или достижения необходимого уровня экономической результативности;
- направлениях изменения масштабов корпорации, в том числе изменения структуры внутренних элементов системы корпоративного управления того или иного элемента, влияющего на конечный результат;
- взаимном влиянии элементов системы корпоративного управления друг на друга;
- наличии проблемных элементов системы корпоративного управления и их отдельных направлений, в том числе не экономических областей.

Вместе с тем обращает на себя внимание то обстоятельство, что помимо выявленной связи между видением перспектив бизнеса и распределением ресурсов в иных случаях достаточно слабая сопряженность в уровне результативности функционирования СКУ. Так, административно-управленческое направление в сравнении с направлением распределения ресурсов

выявило достаточно большие различия: максимальное 0,2639 по административно-управленческому направлению у ПАО «АНК «Башнефть» (при интегральном показателе результативности СКУ - 0,5496) и минимальное 0,6650 по распределению ресурсов у ПАО «Русгидро» (при интегральном показателе результативности - 0,3570). Важно отметить, что сочетание направлений деятельности СКУ по признаку близости значений обобщающих показателей результативности СКУ наблюдается при достаточно низком уровне результативности функционирования СКУ (на предельном значении приемлемого уровня- 0,3570). Вместе с тем, корпорации, у которых все направления деятельности находятся в состоянии близком к сбалансированному (т.е. $P_{\text{аун}} = P_{\text{сн}} = P_{\text{рн}}$), не выявлены.

Обращает на себя внимание то, что в большинстве случаев уровень результативности функционирования СКУ по сопряженным направлениям деятельности высокий, а интервалы уровней результативности СКУ в значениях «максимум-минимум» по большинству направлений деятельности различается, как правило, достаточно существенно: в административно-управленческом направлении разница составляет 0,1370, в видении перспектив бизнеса – 0,2141, в распределении ресурсов разница чрезвычайно существенная –0,5275, что показывает различный уровень состояния направления эффективного распределения и использования ресурсов в портфеле бизнеса. Это в конечном итоге снижает общий уровень результативности функционирования СКУ большинства корпораций выборки.

Степень рассогласованности в значениях показателей результативности функционирования СКУ по всем направлениям деятельности выглядит следующим образом:

$$P_{\text{аун}} (0,2639 - 0,1269) \neq P_{\text{сн}} (0,5708 - 0,3567) \neq P_{\text{рн}} (1,1925 - 0,6650).$$

Результаты расчетов показывают, что влияние на снижение уровня результативности функционирования СКУ оказывают чаще всего два направления деятельности: административно-управленческое направление (в 7 случаях значительно, что составляет 100% корпораций выборки) и видение

перспектив бизнеса (в 3 случаях значительно, что составляет 42,8% корпораций выборки). Направление эффективное распределение и использование ресурсов - в 1 случае (14,3%).

Одна корпорация (ОАО «НК «Роснефть») имеет уровень результативности функционирования СКУ по административно-управленческому направлению не ниже, чем по видению перспектив бизнеса (14,3%) и одна (ПАО «Русгидро») - достаточно близкие по видению перспектив бизнеса и эффективному распределению и использованию ресурсов (14,3%). Вместе с тем, большинство корпораций повысили уровень результативности функционирования СКУ за счет эффективного распределения и использования ресурсов (85,7%). Тем самым такие корпорации имеют резервы для увеличения своей результативности функционирования СКУ за счет двух других направлений деятельности СКУ в случае формирования соответствующей стратегии.

Следующим этапом анализа состояний направлений деятельности по типам результативности функционирования СКУ является определение действенности принимаемых мер по обеспечению необходимого уровня результативности функционирования СКУ. Такой анализ проведен по каждому из 3-х направлений деятельности СКУ корпорации.

1. *Административно-управленческое направление деятельности.* На основе проведенных выше оценок результативности функционирования СКУ сформирована таблица состояний результативности СКУ по соответствующим корпорациям (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Уровень результативности функционирования системы корпоративного управления по административно-управленческому направлению деятельности

Уровни результативности	Интервалы	Число корпораций	% корпораций
Высокий	Свыше 0,6998	0	0
Достаточно высокий	0,6898-0,6228	1	14,2
Нормальный	0,6229-0,5559	2	28,6
Приемлемый	0,5560-0,4890	1	14,2
Недопустимый	Ниже 0,4890	3	43,0

Достаточно высокий уровень результативности функционирования системы корпоративного управления по административно-управленческому направлению деятельности имеет одна корпорация (ПАО «АНК «Башнефть»), среднее значение в границах нормального уровня административно-управленческой направленности имеют две корпорации (ПАО «ГМП «Норильский никель», ПАО «Уралкалий»). Причем у корпорации ПАО «ГМП «Норильский никель», имеющей значение параметра на уровне 0,6226, есть все предпосылки для того, чтобы подняться на уровень выше. Корпорации ОАО «НК «Роснефть» и ПАО «ИнтерРАО» также имеют возможности перейти в интервал приемлемого уровня. Отстает лишь ПАО «Русгидро» (0,3256).

Для объяснения этого обстоятельства достаточно посмотреть на достигнутые значения показателей, составивших уровень административно-управленческой направленности:

- характеристиками, которые значительно снижают обобщающий показатель результативности по административно-управленческому направлению являются «численность системы корпоративного управления» и «эффективность труда управленческого персонала». Обусловлено это тем, что корпорации большее внимание уделяют таким вопросам, как система мотивации руководящего персонала в соответствии с принципами корпоративного управления, наличие независимых директоров в составе персонала, равномерное распределение руководящих и консультирующих функций управления, наличие профильных комитетов в системе;

- корпорации, использующие корпоративную стратегию, ориентированную на развитие (расширение рынков сбыта, увеличение производственных мощностей, улучшение методов прогнозирования и планирования, внедрение передовых технологий в производственный процесс), имеют достаточно высокие значения уровней административно – управленческих аспектов по большинству из параметров оценки.

2. Видение перспектив бизнеса. Максимальные значения в этой сфере приходятся на корпорации (РусГидро, Норникель, Башнефть), ориентирующиеся на такие стратегические приоритеты, как наукоемкое производство, передовые

технологии, высококвалифицированные кадры, управленческий потенциал корпорации, финансовый резерв, наличие уникальных конкурентных преимуществ, оптимизация рисков корпорации, выявление потенциала корпорации (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Уровни результативности функционирования системы корпоративного управления по направлению видения перспектив бизнеса

Уровни результативности	Интервалы	Число корпораций	% корпораций
Высокий	Свыше 0,6998	0	0
Достаточно высокий	0,6898-0,6228	0	0
Нормальный	0,6229-0,5559	1	14,2
Приемлемый	0,5560-0,4890	2	28,6
Недопустимый	Ниже 0,4890	4	57,2

За лидерами следуют корпорации, ориентирующиеся в своей деятельности на обеспечение роста за счет масштаба производственной деятельности и положительной текущей конъюнктурой на внешних торговых рынках, доказывая тем самым свою лидирующую позицию и ориентированность на развитие производственного потенциала, как за счет собственных средств, так и за счет заемного капитала.

Обращает на себя внимание тот факт, что в настоящее время можно наблюдать обратную зависимость между непредсказуемостью внешних рынков и стремлением повысить производственный потенциал корпораций. Речь может идти о перспективных разработках месторождений и вложениях в будущее корпорации. Корпорации стремятся обеспечить наименьшие собственные вложения при поддержке государства сегодня и получить высокие доходы в ближайшей перспективе за счет роста сырьевых цен на торговых площадках.

3. *Эффективное распределение и использование ресурсов в портфеле бизнеса.* Результаты, полученные по этому направлению, дифференцированы в зависимости от профиля корпорации (таблица 3.6).

Самое большое значение имеют корпорации сырьевой направленности и ряд компаний энергетической направленности, в которых присутствует экспорт-

ориентированность. Это свидетельствует о том, что сырьевая направленность основных корпораций в последнее время сохраняется.

Таблица 3.6 – Уровни результативности функционирования системы корпоративного управления по направлению эффективного распределения и использования ресурсов в портфеле бизнеса

Уровни результативности	Интервалы	Число корпораций	% корпораций
Высокий	Свыше 0,6998	6	85,8
Достаточно высокий	0,6898-0,6228	1	14,2
Нормальный	0,6229-0,5559	0	0
Приемлемый	0,5560-0,4890	0	0
Недопустимый	Ниже 0,4890	0	0

Вместе с тем по ряду корпораций наблюдается значительное отклонение в значениях уровня результативности, как в меньшую сторону, так и в большую от средних значений интервала показателей - «Эффективного распределения ресурсов» (0,6650 - 1,1925):

- $K_{\text{корп.пр}}$ – степень создания ресурсами корпорации конкурентных преимуществ в каждой бизнес-единице (0,08-0,78). В нижней зоне находится только ПАО «ИнтерРАО». Большинство других корпораций имеют уровень выше среднего данного интервала;

- $K_{\text{дох}}$ – уровень соответствия баланса между краткосрочной доходностью и долгосрочным ростом корпорации (0,08-5,42). Ближе всего к нижнему значению интервала имеет уровень по данному показателю ОАО «НК «Роснефть», ПАО «Русгидро». Другие корпорации имеют в данном интервале уровень выше среднего;

- $K_{\text{прир}}$ – степень обеспечения прироста ресурсов посредством инвестиций (0,87-1,38). Преимущественное большинство корпораций имеют достаточно высокий уровень по данному показателю, который повышает общесреднее значение обобщающего показателя;

- $K_{\text{обес}}$ – уровень обеспечения необходимыми ресурсами (материальными, финансовыми, трудовыми и др.) (0,8-1,4). На уровне близком к

нижней границе интервала находится только ПАО «Русгидро». Большинство других корпораций имеет значение на уровне 1- 1,4 и выше;

- $K_{\text{дост}}$ – степень достижения результатов деятельности бизнес-единицами посредством распределения ресурсов (0,94-1,7). На нижней границе уровня находятся ПАО «ИнтерРАО», ПАО «Русгидро», на верхней – ПАО «ГМП «Норильский никель», ПАО «АНК «Башнефть».

Посредством распределения ресурсов отражается вся деятельность корпорации, а также балансировка частных целей корпорации в контексте всех видов деятельности, так как ресурсы являются ограничителем всех направлений корпорации. При этом сами ресурсы чувствительны к изменению циклов деловой активности, темпам инфляции, внешней конъюнктуре. Ресурсные возможности корпораций определяются на основе оценки потенциала по различным источникам генерирования и поступления в соответствии с реализацией стратегии корпорации. Поэтому ресурсные возможности определяют, во-первых, готовность корпорации к действиям в стратегическом аспекте. Во-вторых, определяют характер этих действий, например, создание и развитие нового направления в производстве, диверсификация производства, создание конкурентных преимуществ и т.д.

3.2 Оценка результативности формирования корпоративных конкурентных преимуществ системы корпоративного управления

Уровень результативности формирования корпоративных конкурентных преимуществ (ККП) устанавливается исходя из данных, полученных экспертным путем по факторам преимуществ корпорации, которые лежат во внешней и внутренней среде и в наибольшей степени влияют на результаты деятельности как корпорации в целом, так и системы корпоративного управления.

Для каждой корпорации ККП рассчитывался индивидуально с использованием экспертных оценок (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Расчет результативности по формированию корпоративных конкурентных преимуществ

Факторы корпоративных преимуществ	Русгидро	ИнтерРАО	Роснефть	Норильский никель	Уралкалий	Башнефть	Алроса
Корпоративные преимущества по управленческой среде							
1. Умение использовать и сформировать организационный механизм, позволяющий производить стоимость в размерах, обеспечивающих реализацию стратегии лидера	0,13	0,3	0,7	0,45	0,56	0,54	0,65
2. Способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию	0,2	0,18	0,3	0,35	0,43	0,7	0,5
3. Наличие опыта ноу-хау в области менеджмента	0,34	0,3	0,57	0,37	0,67	0,5	0,4
4. Лоббирование и умение формировать неформальные группы	0,75	0,8	0,89	0,34	0,3	0,35	0,75
Корпоративные преимущества по видению бизнеса							
Сеть оптовый дистрибуторов	0,15	0,78	0,67	0,23	0,18	0,12	0,11
Присутствие в розничной торговле	0,2	0,56	0,7	0,5	0,3	0,15	0,3
Искусство продаж	0,3	0,18	0,5	0,23	0,22	0,21	0,2
Привлекательность дизайна	0,65	0,3	0,45	0,62	0,32	0,23	0,1
Разнообразие товаров	0,15	0,1	0,46	0,54	0,34	0,32	0,1
Выгоды от владения бизнесом с позиции создания большей стоимости	0,4	0,12	0,33	0,55	0,42	0,32	0,32
Выгоды от гарантируемого рынка сбыта продукции	0,55	0,34	0,78	0,64	0,37	0,25	0,34
Корпоративные преимущества по ресурсам							
Сроки доставки продукции	0,3	0,2	0,48	0,12	0,25	0,32	0,23
Квалификация сотрудников, занимающихся реализацией продукции	0,75	0,54	0,66	0,23	0,32	0,24	0,1
Гарантии для покупателей	0,5	0,27	0,32	0,34	0,21	0,28	0,3
Доступ на финансовые рынки	0,6	0,36	0,77	0,53	0,23	0,19	0,24
Общие низкие затраты	0,15	0,57	0,67	0,32	0,56	0,21	0,42
Инвестиции	0,7	0,5	0,67	0,21	0,33	0,32	0,23
Доступ к квалифицированной рабочей силе	0,28	0,44	0,56	0,33	0,43	0,22	0,12
Качество продукции	0,45	0,64	0,55	0,34	0,18	0,29	0,54
Низкая себестоимость продукции	0,18	0,21	0,32	0,15	0,6	0,19	0,24

В таблице 3.8 представлены сводные данные результативности формирования корпоративных конкурентных преимуществ системы корпоративного управления.

Таблица 3.8 – Интегральный показатель результативности формирования корпоративных преимуществ системы корпоративного управления

Исследуемые корпорации	Интегральный показатель корпоративных преимуществ системы КУ	Обобщающий показатель корпоративных преимуществ по управленческой среде	Обобщающий показатель корпоративных преимуществ по видению бизнеса	Обобщающий показатель корпоративных преимуществ по ресурсам
Русгидро	0,31400	0,2854	0,2947	0,3789
ИнтерРАО	0,32800	0,3374	0,2667	0,3829
Роснефть	0,54934	0,5713	0,5347	0,5327
Норильский никель	0,36394	0,3752	0,4385	0,2629
Уралкалий	0,37389	0,469	0,2964	0,3177
Башнефть	0,34433	0,507	0,2161	0,2434
Алроса	0,35278	0,559	0,1835	0,2327

Ни одна из корпораций не попала на уровень «корпоративных преимуществ» выше среднего, что соответствует предварительному общему анализу деятельности корпораций и заключениям экспертов, а соотношение числа корпораций, отнесенных к соответствующему кластеру состояния «корпоративных конкурентных преимуществ», также коррелирует с мнением экспертов (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Распределение корпораций по уровням результативности корпоративных конкурентных преимуществ системы корпоративного управления

Уровни корпоративных преимуществ	Интервалы	Число корпораций	% корпораций
Высокий	Свыше 0,5045	1	14,2
Достаточно высокий	0,5044-0,4410	0	0
Нормальный	0,4409-0,3775	0	0
Приемлемый	0,3774-0,3140	6	85,8
Недопустимый	Ниже 0.3140	0	0

Анализ показал, что встречаются различные комбинации состояния элементов корпоративных конкурентных преимуществ.

Так, «управленческая среда» и «видение перспектив бизнеса» в 3-х случаях (ПАО «Русгидро», ОАО «НК «Роснефть»», ПАО «ГМП «Норильский никель»») наблюдаются очень близкие значения (42,8%) и в 4-х абсолютно разные значения.

Вместе с тем, обращает на себя внимание то обстоятельство, что сочетания элементов корпоративных преимуществ по признаку «близости значений обобщающего показателя соответствующих элементов корпоративных преимуществ» наблюдается при достаточно низком уровне интегрального показателя корпоративных преимуществ СКУ (кроме ОАО «НК «Роснефть»).

Обращает на себя внимание то, что в большинстве случаев уровень результативности корпоративных преимуществ по сопряженным частям низкий, а интервалы результативности корпоративных преимуществ в значениях «максимум-минимум» по большинству факторов корпоративных преимуществ, как правило, достаточно существенен: «управленческая среда» 0,2859, «видение бизнеса» 0,3512 и «преимущество по ресурсам» 0,300. Это в первую очередь обусловлено недостаточно высоким уровнем развития факторов корпоративных преимуществ, что в конечном итоге снижает общий уровень корпоративных преимуществ корпораций в выборке.

Степень рассогласованности в значениях показателей корпоративных преимуществ по всем частям выглядит следующим образом:

Управленческая среда (0,2854-0,5713) \neq Видение бизнеса (0,1835-0,5347) \neq Ресурсы (0,2327-0,5327).

Результаты расчетов показывают, что влияние на снижение уровня корпоративных преимуществ чаще всего оказывают такие аспекты, как инвестиции, маркетинг, кадровый потенциал корпорации.

Тем самым такие корпорации имеют резервы для увеличения своего уровня результативности в случае формирования соответствующих стратегий.

Следующим этапом анализа состояния деятельности системы корпоративного управления по уровням результативности формирования корпоративных преимуществ является определение эффективности принимаемых

мер по обеспечению необходимого уровня по каждому из 3-х элементов корпоративных преимуществ корпорации.

1. *Управленческая среда.* На основе проведенных выше оценок сформирована таблица уровня корпоративных преимуществ системы корпоративного управления по направлению управленческой среды по данным обследованных корпораций (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Уровни корпоративных преимуществ системы корпоративного управления по управленческой среде

Уровни корпоративных преимуществ	Интервалы	Число корпораций	% корпораций
Высокий	Свыше 0,5045	3	42,8
Достаточно высокий	0,5044-0,4410	1	14,3
Нормальный	0,4409-0,3775	0	0
Приемлемый	0,3774-0,3140	2	28,6
Недопустимый	Ниже 0.3140	1	14,3

Так, в анализируемой выборке оказалось больше всего корпораций, попавших в интервал выше средней границы нормального уровня корпоративных преимуществ по управленческой среде – 57,1%. Доля корпораций, находящихся в нижней зоне корпоративных преимуществ составляет – 14,3%. Однако, имеются корпорации, у которых присутствуют необходимые предпосылки выйти на более высокий нормальный уровень корпоративных преимуществ.

Наивысшее значение в приемлемой границе уровень преимуществ по управленческой среде принимает в трех случаях (ОАО «НК «Роснефть», ПАО «АНК «Башнефть»», ПАО «Алроса»). Причем у этих корпораций данный показатель (0,5713, 0,5070, 0,5590) значительно превышает все показатели большинства из оставшихся корпораций. Так, корпорация ПАО «Русгидро» располагается в нижней границе, имея значение 0,2854.

Данное положение можно объяснить достигнутым уровнем значений показателей, составивших оценку системы показателей корпоративных преимуществ по управленческой среде:

2. *Видение перспектив бизнеса.* Максимальное значение в этом направлении приходится на корпорации, ориентирующиеся на такие стратегические приоритеты, как развитие технологий продаж, увеличение ассортимента продукции, завоевание новых рынков сбыта, делают акцент на оптовой и розничной дистрибуции, делают акцент на разнообразие товара и на его качество (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Уровни результативности формирования корпоративных преимуществ по видению перспектив бизнеса

Уровни корпоративных преимуществ	Интервалы	Число корпораций	% корпораций
Высокий	Свыше 0,5045	1	14,3
Достаточно высокий	0,5044-0,4410	0	0
Нормальный	0,4409-0,3775	1	14,3
Приемлемый	0,3774-0,3140	0	0
Недопустимый	Ниже 0.3140	5	71,4

Высокий и нормальный уровни корпоративных преимуществ по видению перспектив бизнеса имеют лишь две корпорации (соответственно ОАО «НК «Роснефть»» и ПАО «ГМП «Норильский никель»»). На недопустимом уровне находится большинство (71,4%) корпораций выборки, выбравшие в качестве приоритетов деятельности ориентацию на важность и монопольное положение в отрасли, обеспечивая привлечение клиентов только за счет уникального товара.

Обращает на себя внимание тот факт, что в ряде случаев у корпораций наблюдается обратная зависимость между «ростом экономических показателей и факторов видения бизнеса» и «поступлением денежных средств от новых клиентов». Речь может идти о привлекательности уникальных качеств предлагаемого товара корпорациями, которые стремятся обеспечить приток денежных средств, игнорируя факторы ведения бизнеса.

3. *Эффективное распределение и использование ресурсов.* Эффективное распределение и использование ресурсов работает как генератор корпоративных преимуществ. Результаты, полученные по этому направлению, дифференцированы в зависимости от профиля корпорации (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Уровни формирования корпоративных преимуществ по направлению «ресурсы»

Уровни корпоративных преимуществ	Интервалы	Число корпораций	% корпораций
Высокий	Свыше 0,5045	1	14,3
Достаточно высокий	0,5044-0,4410	0	0
Нормальный	0,4409-0,3775	2	28,6
Приемлемый	0,3774-0,3140	1	14,3
Недопустимый	Ниже 0.3140	3	42,8

Самое большое значение имеют корпорации отраслевой направленности и ряд государственных корпораций с уникальным ассортиментом продукции. Это так же говорит о том, что отраслевая ориентация экономики сохраняется.

Вместе с тем по ряду корпораций наблюдается значительное отклонение в значениях показателей конкретно в меньшую сторону от приемлемых интервалов - «показателя по группе ресурсов»:

- сроки доставки продукции (0,12-0,48). В верхней зоне находится только (Роснефть). Большинство из других корпораций имеют уровень ниже среднего данного интервала;

- квалификация сотрудников, занимающихся реализацией продукции (0,1-0,75). Ближе всего к верхнему значению интервала уровень по данному показателю имеет ПАО «Русгидро», ПАО «ИнтерРАО», ОАО «НК «Роснефть». Другие корпорации имеют значение ниже среднего;

- доступ на финансовые рынки (0,19-0,77). Ближе к верхней границе интервала значения показателя имеют такие корпорации как ПАО «Русгидро», ОАО «НК «Роснефть», ПАО «ГМП «Норильский никель». Другие корпорации имеют в данном интервале уровень ниже среднего;

- доступ к квалифицированной рабочей силе (0,12-0,56). Преимущественное большинство корпораций имеют среднее значение по данному показателю;

- качество продукции (0,18-0,64). На уровне близком к границе интервала находятся ПАО «Русгидро», ПАО «ИнтерРАО», ОАО «НК «Роснефть», ПАО «Алроса». Большинство других корпораций имеют значение меньше уровня 0,2.

Тем самым такие корпорации имеют резервы для увеличения своего уровня результативности корпоративных преимуществ в случае формирования соответствующих стратегий.

В результате, полученные данные о состоянии системы корпоративного управления позволяют построить матрицу областей в координатах «результативность формирования ККП» и «результативности функционирования СКУ» (рисунок 3.1).

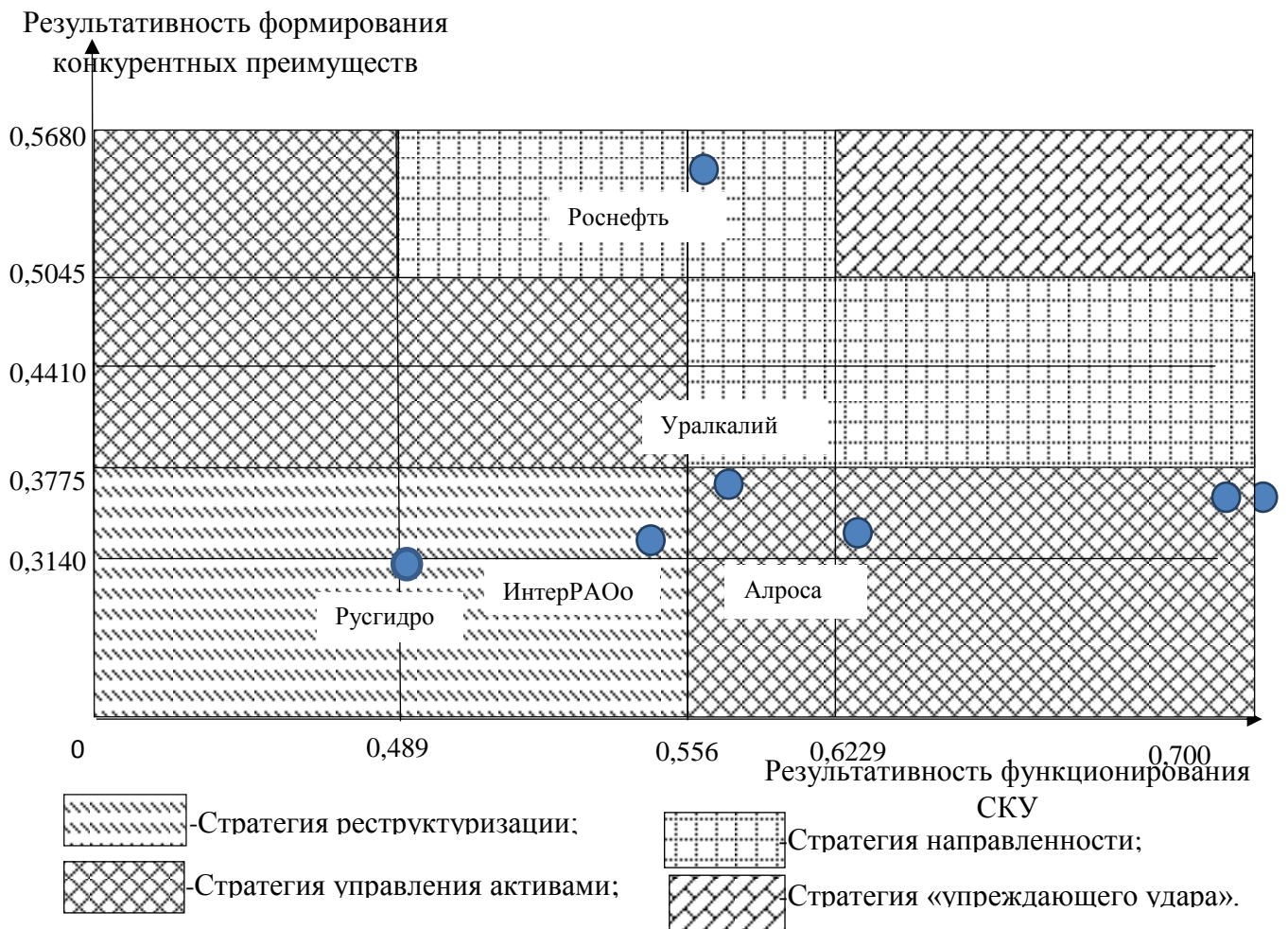


Рисунок 3.1 – Матрица областей уровня результативности конкурентных преимуществ и результативности функционирования СКУ

Промышленные корпорации, как видно выше, являются капиталоемкими и достаточно сложными по своей структуре. Для разработки стратегий необходимо прогнозировать и учитывать направленность развития промышленности в целом по России, а также выделить наиболее значимые внешние факторы, оказывающее воздействие на промышленность. Ключевыми из большого многообразия,

является: цены на энергоносители, экономическое развитие регионов, увеличение притока капитала, уровень экспорта энергоносителей, приток инвестиций в экономику РФ, уровень налоговой нагрузки на корпорации, процентные ставки по заемному капиталу, покупательская способность населения внутри страны, а также вектор политических рисков, связанных с санкциями со стороны Евросоюза и Америки. Согласно базовому сценарию экономического развития Минэкономразвития до 2019 года. Начиная с 2017 года планируется экономический рост в пределах 0,8-2,2% в год, что свидетельствует о низких темпах роста. В основном рост, обусловлен спросом на энергоносители, экспортом нефти и газа на международные рынки и перестройки промышленности РФ на импортозамещение. Так же планируется 2017г. сохранить инвестиции в промышленность РФ, а с 2018 нарастить в среднем на 2-3,8% ежегодно. Прогнозируемые показатели по добычи природных ресурсов, в целом остаются прежними, в среднем планируется рост 1,1-1,5%. Уровень курсового показателя рубля к доллару в перспективе до 2019 года планируется в пределах коридора 60-65 рублей за 1 доллар. В целом, прогнозируется рост инвестиций в промышленность, данный рост обеспечивается за счет средств ФНБ и за счет снижения внутренних административных издержек. Так же планируется рост прибылей промышленных корпораций и прирост реинвестирования в собственный капитал.

Задачи по повышению результативности функционирования СКУ и результативности формирования корпоративных преимуществ в рамках отдельных стратегий можно представить следующим образом.

Стратегии по элементу результативности функционирования СКУ «управленческая среда».

Особенностью деятельности большинства из рассматриваемых корпораций является достаточно высокий прирост производственных мощностей, наличие старых лицензий на разработку природных ископаемых с частичным возмещением, субсидированием со стороны государства, при значительно высоких ценах на природные ресурсы на мировых товарных биржах, которые

существовали вплоть до 2015 г. Однако в настоящее время ситуация резко изменилась.

В этой связи представляется целесообразным рекомендовать для реализации следующие стратегические направления в деятельности корпораций относительно административно-управленческой направленности (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Основные стратегии по административно-управленческому направлению

№	Стратегии по административно-управленческому направлению	Основные ориентиры в стратегии	Мероприятия	Корпорации
1	Стратегии в области управленческого потенциала	-рост за счет эффекта масштаба; -рост конкурных преимуществ	-повышение эффективности за счет внедрения передовых технологий управления; -повышение управленческого вклада в рост стоимости корпорации; -повышение прозрачности, открытости управляемости корпорации	Башнефть;
		-наличие стабильных каналов сбыта продукции; -высоко наукоемкое производство	-выход на новые рынки; -внедрение новой продукции	Алроса; Норильский никель;
		-оптимизация структуры себестоимости; -оптимизация управленческих затрат	-повышение притока денежных средств, заказов, поставщиков; -повышение уровня квалификации кадров;	Русгидро; ИнтерРАО; Уракалий;
2	Стратегия в области кадровых преимуществ	-рост за счет внутренних резервов, повышение уровень наукоемкого производства	-рациональное использование существующих производственных мощностей и внедрение новых технологий; -механизация и автоматизация наиболее трудоемких процессов; -внедрение ресурсосберегающих технологий	Башнефть; Роснефть;
		-стабилизация, поддержание прибыли, за счет снижения инвестиций	-перераспределение рисков по разным направлениям; -повышение интенсивности использования производственных мощностей	Норильский никель; Алроса;

Управление корпорацией посредством стратегического управления проявляется в виде перечня планов корпорации, обеспечивающих долгосрочное и среднесрочное планирование, выживание или рост корпорации. При этом повышается общий уровень конкурентных преимуществ корпорации, также происходит укрепление корпорации на рынке относительно конкурентов. В этом случае происходит либо горизонтальная диверсификация, в соответствии с которой новые товары и направления тесно связаны с основными профилями корпорации (это касается в первую очередь таких корпораций как ПАО «Русгидро», ПАО «ИнтерРАО», ПАО «Уралкалий», ПАО «Алроса»), либо неоднородные диверсификации, когда новые виды направлений производств не соответствуют основному профилю, а являются попыткой удовлетворить спрос по направлениям, которые опережают предложение (ОАО «НК «Роснефть», ПАО «АНК «Башнефть», ПАО «ГМП «Норильский никель»).

Речь идет о новых направлениях в производстве и управленческом процессе, которые осуществляются в виде технологических нововведений, ноу-хау (процессы обновления производственного, управленческого потенциала корпорации), а в ряде случаев – новые направления снижения затрат и потребления ресурсов, что, в свою очередь, даёт возможность за счет влияния корпорации и современных технологий увеличить стоимость корпорации и итоговые показатели. Эти направления, как показывает анализ, характерны для большинства корпораций выборки. В соответствии с этим появляется потребность повышения вклада управленческих ноу-хау в показатели эффективности корпорации на основе методов корпоративного управления, внедрения новых управленческих процессов в систему управления корпорации. Действительно, сложность выбора управленческих процессов из большого их многообразия, выбора способа их внедрения (приобретение нововведений или их собственные разработки), обуславливают необходимость решения этих задач на высококвалифицированном уровне. Тем более, что превращение нововведений в потенциальные источники повышения итоговых показателей корпорации становится одним из важных направлений в корпоративном аспекте.

Корпорации, ориентирующиеся на использование передовых технологий, обеспечивают себе возможность эффективного сочетания способов применения новых технологий и новых форм организации персонала в целях получения дополнительных конкурентных преимуществ.

Посредством повышения потенциала за счет внедрения передовых технологий, корпорациям удастся, во-первых, сфокусироваться на определенном сегменте товара и сформировать технологический потенциал, необходимый для увеличения конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу. Во-вторых, сформировать необходимый спрос результатов данных нововведений на возмездной основе среди других корпораций. В-третьих, разработать и внедрить систему корпоративного управления, адекватную современным потребностям и меняющимся внешним факторам.

Речь может идти о корпоративной деятельности, построенной по результативной ориентации обязательной для всей корпорации, в которой наряду с функциональными подразделениями, вся корпорация делает свой вклад в результативность. Такие, частично ориентированные системы корпоративного управления выявлены в ОАО «НК «Роснефть».

Преимуществами такой ориентации является:

- отсутствие функциональных подразделений, не участвующих в создании результативности;
- заинтересованность управленческого персонала в конечном результате корпорации;
- оперативная реакция на изменения внешней среды.

Усилия корпораций относительно результативной ориентации и создания конкурентных преимуществ, соответственно, позволяют им нередко достигнуть лидирующего или даже монопольного положения в своих производственных нишах.

Вместе с тем могут возникнуть в корпоративной деятельности проблемы в связи с неблагоприятными событиями, которые при непринятии мер приведут к вытеснению корпорации с соответствующих конкурентных позиций. При наступательных стратегиях ключевой стратегической возможностью становится

диверсификация в виде предложения новых уникальных видов продукции. В стратегическом аспекте, задачи управления сводятся к реформированию производственных активов, выявлению резервов и потенциала и освоению новых передовых технологий.

Некоторые корпорации реализуют в своей деятельности «стратегию выживания», позволяющую при минимальных инвестициях противодействовать конкурентам, которые пытаются повысить свои конкурентные позиции с аналогичными товарами (например, ПАО «Алроса», ПАО «ГМП «Норильский никель»). В зависимости от рыночных условий и потенциальных возможностей отрасли, такая стратегия может быть направлена как на создание условий, не приемлемых для других корпораций, так и на переориентацию собственных производственных мощностей. В стратегии выживания фактором успешности является время, которое корпорация выигрывает за счет снижения заемного бремени, повышения прибыльности, формирует резерв нераспределенной прибыли. Выигрывает та корпорация, которая имеет производственный потенциал и устойчивое положение на конкурентном рынке.

Стратегии по элементу результативности формирования корпоративных преимуществ «управленческая среда».

В этой связи представляется целесообразным рекомендовать для реализации следующие стратегические направления в деятельности корпорации относительно управленческой среды (таблица 3.14).

Стратегия в области кадрового потенциала проявляется в виде процесса обновления кадрового потенциала корпорации, обеспечивающего его рост и пополнение, а также в виде расширения методов и способов управления и контроля со стороны высшего состава управленцев. В этом случае, происходит повышение квалификационного уровня персонала, уделяется больше внимания вкладу результатов отдельных сотрудников в создание стоимости (это касается, в первую очередь, таких корпораций как ОАО «НК «Роснефть», ПАО «Алроса»). Речь может идти о независимых органах, которые осуществляют контроль и управление полным производственным циклом.

Таблица 3.14 – Основные направления стратегии по управленческой среде

№ п/п	Стратегии по административно-управленческому направлению	Основные ориентиры в стратегии	Мероприятия	Корпорации
1	Стратегии в области кадровых преимуществ	-снижение доли участия государства в корпоративном управлении; -расширение взаимосвязи мотивации персонала от итоговых показателей корпорации	-внедрение организационных методов в управление корпорацией; -внедрение стандартов качества за счет высококачественного обучения управленческого персонала	-Русгидро; -ИнтерРАО -Уралкалий;
		- расширение объёма товаров и услуг; -повышение мотивации инженерно-технической, административной службы; -увеличение автоматизированных систем контроля и учета	-внедрение автоматизированных способов учета и контроля; -разработка системы мотивации и увязка с производственными показателями; -повышение доли участия управленческих кадров с политическим весом для решения административных вопросов	-Норильский никель; -Башнефть; -Роснефть; -Алроса;

Посредством независимого управления корпорациями удастся, во-первых, выбрать конкретные виды управленческих процессов и сформировать управленческий потенциал, необходимый для осуществления конкурентной корпоративной деятельности на долгосрочной перспективе. Во-вторых, определить возможность распространения на возмездной основе независимых управленческих процессов среди других корпораций. В-третьих, разработать систему корпоративного управления, адекватную новым организационным технологиям, формам и методам управления.

Речь может идти о деятельности, построенной по независимому принципу, в которой, наряду с функциональными подразделениями, организуются Независимые комитеты управления. Такие новшества выявлены в иностранных корпорациях: Siemens, Daimler, Petrobras и др.

Преимуществом таких комитетов являются:

- минимизация стоимостных характеристик управленческого процесса;
- повышение эффективности принимаемых управленческих решений;
- оперативная реакция представителей акционеров на изменения внешней среды.

Актуальным становится корпоративное управление на основе методов аутсорсинга, увеличения доли автоматизированных методов контроля и получения оперативной информации. Корпорации, ориентирующиеся на использование современных технологий, обеспечивают себе возможность эффективного сочетания способов применения новых технологий и новых форм организации управления в целях получения дополнительных конкурентных преимуществ на корпоративном рынке.

Усилие корпораций относительно повышения организационного потенциала позволяет им нередко достигнуть лидирующего или даже монопольного положения на рынке распределения и формирования ресурсов корпорации.

Вместе с тем у корпораций могут возникнуть в организационном направлении проблемы в связи с неблагоприятными событиями, которые при непринятии мер приведут к вытеснению корпорации с соответствующих конкурентных позиций.

При наступательных стратегиях ключевой стратегической возможностью становится увеличение организационного потенциала корпорации. В стратегическом аспекте задачи управления сводятся к мобилизации дополнительных возможностей в виде найма кадрового состава с опытом работы в политике, выявление возможностей новых методов и организационных технологий контроля и управления.

Стратегия реструктуризации позволяет (Русгидро, ИнтерРАО) создать условия независимого управления корпорациями, ограничив государственное участие в корпорации. Это может быть применимо к некоторым корпорациям выборки (ПАО «Уралкалий», ПАО «Русгидро», ПАО «ИнтерРАО»). В данной стратегии фактором успешности является независимость, которая позволяет

повысить прозрачность. Выигрывает та корпорация, которая имеет высококвалифицированные кадры и прозрачную структуру корпорации.

Стратегии по элементу результативности функционирования СКУ «видение перспектив бизнеса».

Анализ деятельности корпораций позволяет констатировать, что для них характерны все виды корпоративных стратегий (наступательная, выжидательная, стратегия направленности и т.п.)

Так, «наступательные корпоративные стратегии», имеющие высокий уровень риска и эффективности, чаще всего проявляются в виде ориентации на новые товары и передовые технологии (во многих случаях даже на уникальные концептуальные разработки), в сочетании с применением всего потенциала корпорации. Такие стратегии способны реализовать только корпорации с высокой квалификацией управленческого персонала, умеющие реализовывать новшества и предвидеть в них потребность. Такие стратегии характерны для крупных корпораций, доминирующих по соответствующим направлениям (в основном из выборки: ПАО «Русгидро», ОАО «НК «Роснефть», ПАО «АНК «Башнефть», ПАО «ГМП «Норильский никель»). Корпорации, реализующие данные стратегии, имеют конкурентные преимущества за счет наличия собственных уникальных патентов и обширного количества лицензий на разработку в производственной деятельности.

Особую группу корпораций представляют энергетические корпорации, которые могут быть отнесены к корпорациям, продукция которых требуется всегда (ПАО «Русгидро», ПАО «ИнтерРАО»). Стратегия таких корпораций состоит в внедрении радикальных, «прорывных» технологий в виде новых передовых энергосберегающих технологий и новых технологий экологической направленности, где эффект внедрения будет существенен во всех отраслях экономики. В связи с созданием и внедрением новых передовых технологий корпорации-экспортеры имеют высокий производственный потенциал и несут значительные расходы на разработку труднодоступных месторождений.

В свою очередь, встречаются «оборонительные стратегии». Они характерны для корпораций, зависящих в большей степени от внешней

конъюнктуры на товарных рынках. Это стратегии, характеризующиеся невысоким уровнем риска, но достаточно высоким уровнем создания производственного и управленческого потенциала на внутреннем конкурентном рынке. При защитных стратегиях корпорация, как правило, обладает высоким уровнем материально-технической базы, пытаясь тем самым удержать свои конкурентные позиции. Такую стратегию используют корпорации, когда испытывают трудности в случае ухудшения ситуации на товарных биржах (ОАО «НК «Роснефть»», ПАО «ГМП «Норильский никель»», ПАО «АНК «Башнефть»»).

Крупные корпорации осуществляют распространение продукции по широкому географическому охвату, обладают большим ресурсным потенциалом. Такие корпорации способны проявлять конкурентное поведение на рынке, называемое виолентным.

Данные корпорации обладают крупными размерами, большой численностью и высокой квалификацией управленческого персонала, множеством производственных мощностей и подразделений, а также в большинстве случаев имеют поддержку государства и являются системообразующими компаниями России. Поскольку деятельность таких корпораций не ограничена, то они могут осуществлять, налаживать производственную деятельность во всех отраслях экономики.

«Промежуточная стратегия» в управленческой и производственной деятельности (узкоспециализированных корпорациях) основана на использовании сильных сторон корпорации и отсутствии прямой конкуренции внутри страны.

При промежуточных стратегиях корпорации проводят модернизацию и повышение производственного потенциала. Промежуточная стратегия нередко используется тогда, когда необходимо произвести модернизацию существующих мощностей или предприятий (ПАО «ГМП «Норильский никель»», ПАО «Алроса»»).

«Стратегия направленности» основана на использовании существующей производственной базы и инновационных разработок, созданных применительно к отрасли корпорации. В связи с изменениями внешней среды корпорация не может осуществлять производственную деятельность по всем направлениям своего профиля. В этом случае некоторые корпорации проводят «стратегию

фокусирования» на основе использования собственных производственных мощностей, так и используя опыт и разработки передовых производителей из данной отрасли, применяя тем самым «стратегию направленности», в том числе в сочетании, например, с «наступательной стратегией» (ПАО «АНК «Башнефть», ОАО «НК «Роснефть»).

«Стратегия упреждающего удара» применяется в использовании ассортиментных, продуктовых, сервисных, логистических, управленческих нововведениях и усовершенствовании их. Такие корпорации обладают производственным потенциалом, способным на основе оптимизации ассортиментной политики или управленческих технологий разрабатывать новые высокотехнологичные продукты. Такая стратегия достаточно результативна при выполнении уникальных товаров. Такую стратегию по отдельным товарным направлениям использует корпорация ОАО «НК «Роснефть».

Анализ показывает, что корпорации, реализующие «промежуточную стратегию», «оборонительную» и «стратегию фокусирования» относятся к особой отрасли производства. С позиции производственной роли они являются системообразующими предприятиями страны и имеют государственную поддержку, которую используют в личных целях. Стратегия системообразующих корпораций ориентирована на дифференциацию выпускаемой продукции и реализуемой, а также на захват узкой монополярной производственной ниши. В данных монополярных сегментах происходит ориентация корпорации на дифференциацию корпорации либо на дифференциацию выпускаемой продукции по уникальным сегментам.

Дифференциация выпускаемой продукции и реализуемой продукции позволяет найти страны-потребители, нуждающиеся именно в таком роде товаров, которые имеют различие только в наборе реализуемых товаров. В этом случае конкурентоспособность производимого товара и реализуемого продукта проявляется в виде высоких потребительских ценностях. В общем виде представлены основные черты таких корпораций, переходящих в стратегии «по повышению результативности корпораций» (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Основные стратегии по направлению видению перспектив бизнеса

№ п/п	Стратегии по административно-управленческого направления	Основные ориентиры в стратегии	Мероприятия	Корпорации
1	Стратегии в области производственно-о потенциала	-производство, оптимальное по размерам; -наличие легко переналаживающегося производства	-жесткий контроль себестоимости; -вытеснение товаров заменителей	-ИнтерРАО -РусГидро -Уралкалий
		-четко определенные группы потребления товара -высокая степень диверсификации производства; -рост объемов производства за счет специализированных товаров	-расположение производственных мощностей вблизи потребителей; -использование методов снижения себестоимости	-Башнефть; -Норильский никель; -Алроса;
2	Стратегия в области товарной, управленческой направленности (упреждающего удара)	- дифференциации продукции для ограниченного круга потребителей в целевом сегменте; -получение сверхприбыли за счет специализации на конкретном сегменте рынка (географические потребители-страны)	-создание имиджа корпорации, заботившегося о потребностях клиентов; -организация структуры управления по товарным группам	-Роснефть

Стратегии по элементу формирование корпоративных преимуществ «видение перспектив бизнеса».

Анализ деятельности корпораций в области видения бизнеса позволяет констатировать, что для них необходимы все виды стратегий направленности (снижение активности текущей деятельности, снижение инвестиций и т.п.). Так, данные стратегии имеют невысокий уровень риска и эффективности, чаще всего проявляются в ориентации на внедрение новых продуктов, расширение географии продаж (во многих случаях даже переориентацию) в сочетании с применением новейших технологий. Такие стратегии способны реализовывать корпорации с высоким организационным потенциалом, умеющие реализовывать новшества и предвидеть их потребность. Стратегии характерны для корпораций с уникальными товарами и низкими уровнями по факторам ведения бизнеса (в

основном для корпораций сырьевой направленности ПАО «ГМП «Норильский никель», ПАО «Алроса»).

Корпорации, реализующие такие стратегии, имеют конкурентные преимущества за счет наличия собственных уникальных сырьевых товаров и наличия товарных разработок по своим направлениям. Особую группу представляют корпорации, которые могут быть отнесены к корпорациям донорам (ОАО «НК «Роснефть», ПАО «АНК «Башнефть»). Стратегия таких корпораций состоит в расширении производственного потенциала, контроле структуры себестоимости, внедрения новых технологий добычи нефти. Маркетинговые факторы в меньшей степени влияют на экономические показатели.

В свою очередь, стратегии пассивные, защитные, со сниженной активностью (характерны для отраслевых корпораций), характеризуются невысоким уровнем риска, но достаточно высоким уровнем развития факторов видения перспектив бизнеса, способствуют завоеванию соответствующей доли на рынке экспортируемого сырья. При «пассивных стратегиях» корпорации, как правило, обладают высоким уровнем производственного потенциала и высоким качеством выпускаемой продукции, пытаясь таким образом сохранить высокие доли рынка. Такую стратегию используют корпорации, которые зависят от изменения внешней конъюнктуры на товарных биржах (ПАО «Алроса», ПАО «ГМП «Норильский никель»). Эти корпорации осуществляют производство и поставку продукции по широкому географическому охвату, обладают большим ресурсным и производственным потенциалом. Такие корпорации способны проявлять конкурентное поведение на рынке, называемое пациентное.

Корпорации-пациенты обладают крупными размерами, большой численностью, высоким организационным и производственным потенциалом, множеством каналов сбыта продукции, а также полным циклом производства продукции и большими расходами на развитие корпорации.

Промежуточная стратегия в ведении бизнеса (корпорации отраслевой принадлежности) основана на использовании преимуществ сырьевого и уникального товара для экспорта в другие страны. Нередко используется тогда,

когда необходимо произвести экспорт незаменимых на отечественном рынке товаров (ПАО «ГМП «Норильский никель»).

Интеграционные стратегии (расширение товарных характеристик за счет поглощения новых производств) основаны на использовании инновационных товаров или методов производства, созданных другими компаниями, находящимися на территории других стран. Ввиду однообразия и отсутствия квалифицированных кадров, корпорации в отдельности не могут осуществлять исследовательские работы по своему профилю. В этой связи некоторые корпорации проводят интеграционную политику как на использование собственных наработок в области ведения бизнеса, так и используя технологии и товарные наработки иностранных корпораций, применяя тем самым активные действия для развития номенклатуры выпускаемой продукции (ПАО «Уралкалий», ПАО «Алроса»).

Диверсифицируемые стратегии (производственные, товарные, организационные) заключаются в избавлении действующих неэффективных направлений и технологий и внедрение более совершенных. Такие корпорации обладают производственным потенциалом, способны на основе идеи разработать целые товарные группы. Такая стратегия достаточно результативна при выполнении сырьевого производства и характерна для корпораций ОАО «НК «Роснефть», ПАО «АНК «Башнефть».

Анализ показал, что корпорации, реализующие промежуточную, интеграционно-диверсифицирующую стратегию относятся к особой разновидности корпораций. С позиции видения бизнеса они являются держателями уникальных товаров на отечественном рынке и могут отличаться по масштабу. Стратегии данных корпораций ориентированы на поиск новых видов товаров и выстраивание оптимальной сбытовой сети, а также на захват достаточно узкой ниши на рынке наукоемкой продукции. В нишевой стратегии происходит ориентация либо на дифференциацию товара, либо на узкий наукоемкий сегмент.

Дифференциация реализуемых товаров и наукоемкой продукции позволяет найти потребителя, нуждающегося именно в таком товаре, который имеет

высокие потребительские ценности. В таблице 3.16 в общем виде представлены основные черты, характерные для корпораций, ориентированных на наукоёмкие и уникальные товары.

Таблица 3.16 – Основные стратегии по направлению видению перспектив бизнеса

№ п/п	Стратегии по административно-управленческому направлению	Основные ориентиры в стратегии	Мероприятия	Корпорации
1	Стратегии в области маркетинговых преимуществ	-увеличение розничных и оптовых каналов сбыта; -рост выручки и увеличение стоимости корпорации за счет внедрения новых товаров	-заключить прямые контракты с производителями из смежных областей производства; -повысить квалификацию персонала, расширить объём продаж за счет новых клиентов	- Роснефть;
		-обновить уникальные характеристики товарного ассортимента; -повысить роль качества, привлекательности товара	-осуществить новые приобретения производственных мощностей за территорией страны с аналогичными видами продукции	- Норильские никель; Башнефть; - Алроса;
		-обновить технологии производства ассортимента продукции; -повысить вклад маркетинга в создание стоимости корпорации	-реструктурировать мощности в случае неудовлетворения требованиям клиентов; -осуществить продажу отдельных производств, с целью консолидации товарной политики корпорации;	
		-четкое определение групп потребителей; -дополнительный рост прибыли за счет более детальной специализации товара и внедрении новых технологических услуг.	-выстроить организационную структуру в соответствии с наиболее прибыльными клиентами; -использовать приемы и методы, характерные для снижения себестоимости на высоконаукоёмких производствах и специализации на конкретных потребителях	- ИнтерРАО - Русгидро; - Уралкалий;

Стратегии по элементу результативности функционирования СКУ «ресурсы». Анализ показывает (таблица 3.15), что основные компоненты ресурсных стратегий имеют различные уровни. Так, например, основные виды деятельности, в основе которых лежат такие направления, как распределение денежных средств, увеличение финансовых ресурсов, рационализация их структуры, значительно отличаются у различных корпораций. Аналогичная ситуация и в разрезе проектного распределения ресурсов и, соответственно, их финансирования. Все это, естественно, не укладывается в одинаковый временной лаг. Нередко стратегии включают программы по капитальным вложениям (социальные проекты, новое строительство, приобретение оборудования и т.д.).

Таблица 3.15 – Основные стратегии по направлению эффективного распределения и использования ресурсов в портфеле бизнеса

№ п/п	Стратегии по административно-управленческому направлению	Основные ориентиры в стратегии	Мероприятия	Корпорации
1	Стратегии реструктуризации	-реструктуризация портфеля в целях избавления корпорации от структур не соответствующих корпоративной стратегии; -избавление от убыточных предприятий, которые невозможно продать	-распределение рисков по разным отраслям; -формирование результативности за счет успешного управлением инвестиционным портфелем	- Русгидро; - ИнтерРАО; - Уралкалий;
2	Стратегия в области диверсификации	-сокращение базы диверсификации; -создание новой обновлённой корпораций; -превращение в транснациональную корпорацию	-приобретение (слияние) с конкурентами; -приобретение новых компаний, за счет реализации убыточных компаний или кредитные средства	- Башнефть; - Норильский никель; - Алроса;

Основные варианты ресурсных стратегий, которые могут быть положены в основу разрабатываемых стратегий по типам результативности, приведены ниже.

1. Для абсолютного типа результативности выявились способы достижения высокого уровня состояния сфер деятельности, характер их взаимного влияния на состояние результативности в целом (синергетический эффект согласованности направлений деятельности системы корпоративного управления).

2. Для нормального типа результативности выявилась структура ресурсов на поддержание результативности по направлениям деятельности, изменение пропорций в их расходовании и накоплении.

3. В рамках неустойчивого состояния интерес представляет направление изменения масштабов деятельности, в том числе изменение структуры «результативности» каждого направления деятельности на конечный результат, а также использование резервов, пропорций, структуры ресурсов, в том числе второстепенных на поддержание результативности корпорации.

4. В корпорациях, уровень распределения ресурсов которых находится ниже среднего, дополнительно к вышесказанным аспектам выявляется наличие проблемных сфер или их отдельные направления с позиции установления рискованных областей, а также определяются меры по повышению ресурсного потенциала корпорации.

5. Для кризисного типа результативности дополнительно формируется система реструктуризирующих стратегий по всем проблемным сферам деятельности, нивелируя тем самым внешние и внутренние риски.

Стратегии по элементу формирования корпоративных преимуществ «ресурсы».

Анализ показывает (таблица 3.16), что основные компоненты ресурсной стратегии корпораций имеют различный уровень. Так, например, привлечение заемного капитала на финансовых рынках, в основе, которой лежат такие направления как распределение дохода, увеличение инвестиционных ресурсов и рационализация их структуры, значительно отличается у различных корпораций. Аналогичная ситуация и с себестоимостью продукции, а также кадровыми ресурсами. Все это не укладывается в одни временные рамки. Нередко стратегии включают программы по капитальным вложениям (социальные проекты, инновационные проекты, обучение кадрового состава т.д.)

Таблица 3.16. – Основные стратегии по элементу корпоративных преимуществ «ресурсы»

№ п/п	Стратегии по административно-управленческому направлению	Основные ориентиры в стратегии	Мероприятия	Корпорации
1	Стратегии в области инвестиционных ресурсов	-получение конкурентных преимуществ за счет выхода на новые финансовые рынки	-оптимизация использования стратегических преимуществ, снижение издержек, обмен технологий	- Норильский никель; - Роснефть; - Башнефть; - Алроса.
		-увеличение доходности за счет успешного формирование инвестиционного портфеля	-осуществление новых приобретений или увеличение доли в других корпорациях для усиления позиций на финансовом рынке	
2	Стратегия в области кадровых ресурсов	-повышение уровня квалификации сотрудников корпорации; -усиления контроля за структурой себестоимости; -улучшение надежности, удобства, безопасности производимого товара	-внедрение мощных служб маркетинга, ориентированных на весь рынок; -оптимизация и автоматизация текущей отчетности, для оперативного получения отчетности; -диверсификация убыточных производств и внедрение передовых методов производства	- Русгидно; - ИнтерРАО; - Уралкалий;

Основные варианты, разрабатываемых стратегий по элементу корпоративных преимуществ «ресурсы», приведены ниже:

- для «абсолютного типа корпоративных преимуществ» следует выявить способы достижения максимальных уровней по группам ресурсы, точки их проявления и влияние на преимущества в целом (синергетический эффект согласованности направлений деятельности);

- для «нормального типа конкурентных преимуществ» необходимо выявить структуры и пропорции ресурсов в направлениях деятельности для поддержания устойчивого состояния конкурентных позиций;

- в рамках «неустойчивого состояния конкурентных преимуществ» интерес представляет диверсификация деятельности, выявление «вклада» по каждому виду ресурсов в создание стоимости и изменение их структуры, пропорций, в том числе выделение дополнительных ресурсов для поддержания конкурентных преимуществ;

- в корпорациях с «критическим уровнем корпоративных преимуществ», дополнительно к вышесказанным аспектам, потребуется выявить рискованные области, а также разработать меры по повышению ресурсного потенциала.

Таким образом, можно отметить, что предложено большое количество мероприятий в рамках данных стратегий применительно к каждой компании, и каждая компания вправе выбирать наиболее приемлемую стратегию для своих целей и комбинирование мероприятий в зависимости от ситуации, исходя из наличия информации о внешних и внутренних факторах. Можно констатировать, что единой стратегии для каждой корпорации не существует, как не существует и универсальных способов повысить результативность функционирования СКУ и результативность формирования ККП. Каждая корпорация уникальна в своем роде, а процесс оценки и выработки корпоративной стратегии по функциональным областям уникален. В работе достигнута главная цель – разработана уникальная методика оценки результативности системы корпоративного управления, с помощью современных методов проанализированы актуальные области результативности и корпоративных преимуществ, разработаны последовательные шаги оценки интегрального показателя результативности. На основе проведенного исследования определены мероприятия по каждой корпорации для повышения результативности и построена матрица областей уровней формирования ККП и результативности СКУ.

3.3 Организационные направления формирования и развития системы корпоративного управления

Для выявления направлений по развитию системы корпоративного управления были сформированы компетенции - факторы, которые могут быть существенными для системы корпоративного управления. В данной связи была разработана анкета и проведен экспертный опрос (Приложение Г, Д).

В качестве экспертов выступили руководители и специалисты ведущих российских корпораций.

Экспертам было предложено оценить эффективность работы системы корпоративного управления, проранжировать компетенции контрольного органа.

Анализ полученной информации позволит всесторонне оценить систему корпоративного управления, эффективность работы Совета директоров и участие акционеров в корпоративном управлении, необходимость наличия контрольного органа в составе органа управления корпорации, обозначить обязательные компетенции контрольного органа при акционерах.

Проведенное исследование результатов анкетирования показало варианты отношения руководителей корпораций к системе корпоративного управления. Около 36% считают систему корпоративного управления на своем предприятии эффективной, при этом 19% согласны, что Совет директоров работает эффективно, 8% руководителей считают, что Комитеты так же работают эффективно и у 7% из опрошенных созданы в корпорации контрольные департаменты в органе управления. Из общей массы ответов 29% отрицательно оценивают работу Совета директоров и работу Комитетов, 44% не используют в своей практике контрольные департаменты.

В рамках рассматриваемого вопроса по участию акционеров в корпоративном управлении и влияние на результативность SKU контрольных департаментов, распределение ответов следующее (рисунок 3.2).

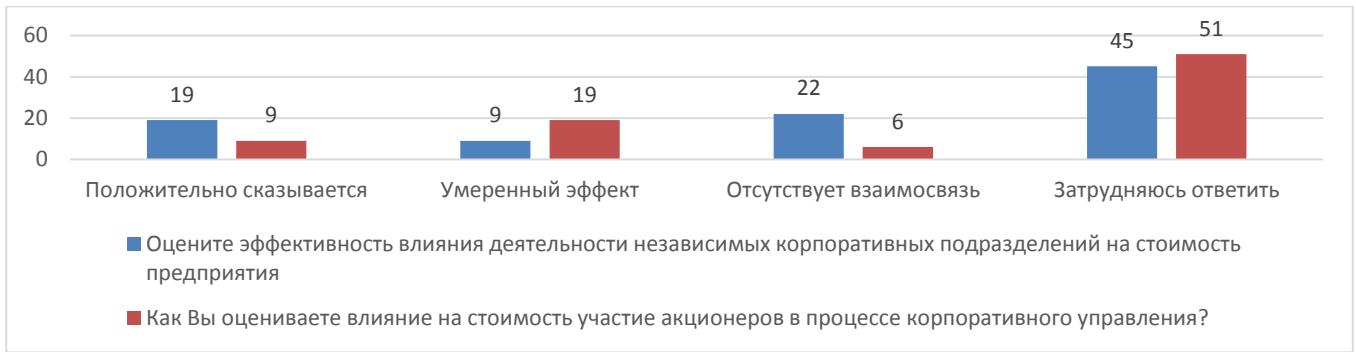


Рисунок 3.2 – Структура ответов на вопросы: «Оценка участие акционеров в процессе корпоративного управления»

Как видно из диаграммы, около 50% респондентов затрудняются оценить влияние акционеров и контрольного департамента на результативность СКУ, но 20% руководителей считают, что контрольные департаменты положительно сказываются на результативности и 10%, что акционеры, участвующие в корпоративном управлении, так же положительно влияют на результативность. В среднем около 30% в совокупности, так или иначе, отмечают влияние акционеров, участвующих в корпоративном управлении и влияние контрольных департаментов в органе управления на результативность СКУ.

В качестве основных направлений совершенствования системы корпоративного управления, руководители выделяют экономическое (35%), организационное направление (35%) и социальное направление (27%).

Таким образом, анализ данных, полученных в ходе экспертного опроса, проводимого среди руководителей и менеджеров ведущих корпораций, позволяет актуализировать организационные направления формирования и развития системы корпоративного управления.

Во-первых, совершенствовать систему корпоративного управления возможно при помощи создания специализированных контрольных корпоративных комитетов и делегировании части функций управления этим комитетам. Во-вторых, при использовании контрольных комитетов в органе управления необходимо четко руководствоваться необходимыми компетентностными характеристиками с целью формирования адекватного внешней среде механизма корпоративного управления.

В связи с необходимостью определения компетентностных характеристик контрольных департаментов в органе управления, руководителям было предложено оценить существенность компетенций.

На основании полученных данных можно сформировать основные компетентностные характеристики контрольного органа в процессе управления (таблица 3.17, рисунок 3.3).

Таблица 3.17 – Основные компетентностные характеристики системы корпоративного управления

Наименование	Содержание (%)
Организационные компетенции (К1)	29,30%
Технические компетенции (К2)	5,00%
Управленческие компетенции (К3)	14,93%
Стратегические компетенции (К4)	22,15%
Стоимостная компетенция (К5)	33,63%



Рисунок 3.3 – Основные компетентностные характеристики системы корпоративного управления

Таким образом, при использовании в практике построения системы корпоративного управления контрольного органа, необходимо ориентироваться на данные перечня существенных компетенций с целью формирования адекватного и эффективного механизма корпоративного управления.

Организационное направление развития системы корпоративного управления. На основе анализа практики построения систем корпоративного управления в передовых отечественных и иностранных корпорациях были определены основные мероприятия по формированию и развитию системы корпоративного управления, в частности:

- совершенствование системы за счет четкого разграничения функций управления между акционерами, Советом директоров, Комитетами;
- устранение дублированных функций управления, искажения информации, высокая централизация управления;
- ориентация системы корпоративного управления на единые цели, утверждаемые акционерами;
- повышение прозрачности, эффективности и контролируемости процессов управления внутри системы управления.

На основании анализа результатов экспертного опроса сделан вывод, что участие акционеров в корпоративном управлении, а также создание контрольного комитета положительно сказывается на результативности СКУ.

Создание контрольного органа направлено в первую очередь на повышение прозрачности и контролируемости корпорации. К основным структурным подконтрольным объектам относятся Совет директоров и Правление. Сотрудники контрольного органа могут состоять из акционеров или представлять интересы акционеров, утверждать текущие и стратегические планы, осуществлять оперативный контроль. Все мероприятия направлены в первую очередь на повышение стоимости корпорации. В связи с этим контрольный орган обладает следующими основными характеристиками (таблица 3.18).

Таблица 3.18 – Характеристика контрольного органа при акционерах

Характеристика	Значение
Объект управления	Деятельность корпорации, экономические и хозяйственные связи системы корпоративного управления
Цель	Повышение стоимости корпорации
Основные задачи	Обеспечить защиту прав акционеров, внешних инвесторов; обеспечить максимально эффективную деятельность корпорации; оказывать контролирующие воздействия с целью прозрачного и эффективного управления;
Правовое обеспечение	Стандарты корпоративного управления, Уставы юридического лица, Кодексы корпоративного управления, нормативные документы корпорации
Характеристика	Значение
Основной инструментарий	Инициирование судебного дела, инициирование внеочередного собрания инвесторов, оценка эффективности деятельности, отчет о проделанной работе, рекомендации и предложения собранию акционеров, распоряжение о приостановки деятельности сотрудника
Отраслевая направленность корпорации	Нефтяная, энергетическая, сырьевая, производства электроники, телекоммуникация, банковская отрасль
Организационное строение системы корпоративного управления	Горизонтальная и вертикальная соподчиненность
Способ организации	Иерархические
Структура управления	Дивизиональная, матричная, проектная
Организационные формы	Финансово-промышленная группа, концерны, конгломераты, консорциумы
Орган, принимающий решение	Собрание акционеров
Орган, исполняющий решения	Совет директоров, правление, исполнительный орган
Орган как источник информации	Совет директоров, комитеты, правление, исполнительный орган, департаменты корпорации
Отличительные особенности	Подчиняются только собранию акционеров
Преимущества	Повышение прозрачности, контролируемости, децентрализация части функций управления, оперативный контроль за Советом директоров и Правлением
Недостатки	Дополнительные затраты на управления, усложнение прохождения информации, дополнительные барьеры принятия решений.
Количество сотрудников	От 3 до 9 сотрудников

Анализ информации, полученной экспертным опросом, выявил существенные компетенции для формирования организационного механизма корпоративного управления адекватного (таблица 3.19), что позволяет более

дельно представить современный механизм корпоративного управления (рисунок 3.4).

Для оценки целесообразности данного комитета, влияния компетентностей на экономические и финансовые показатели, оценки взаимосвязи количественных характеристик с показателями деятельности корпорации были построены корреляционно-регрессионная модели взаимосвязи факторов и рассчитаны коэффициенты корреляции.

Таблица 3.19. – Структура ответов экспертов «Оценка компетентностей контрольного органа при акционерах»

Характеристики компетенций	Обозначение	Сумма рангов	Коэффициент вариации (d)	Квадрат коэффициента вариации (d ²)	Ранг
Организационные компетенции (К₁):					
применение современных принципов организации управления;	K _{1.1}	88	- 62	3844	11
установление доверительной атмосферы внутри корпорации;	K _{1.2}	228	78	6084	26
соблюдение принципов корпоративного управления;	K _{1.3}	101	- 49	2401	14
гибко, оперативно и эффективно реагировать на изменения внешней среды;	K _{1.4}	85	- 65	4225	10
Технические компетенции (К₂):					
использование знаний из всех сфер деятельности корпорации;	K _{2.1}	205	55	3025	16
соблюдение актуальных норм, правил, процедур и технических регламентов	K _{2.2}	222	72	5184	22
использовать передовой опыт в принятии управленческих решений;	K _{2.3}	227	77	5929	25
наличие контроля качества;	K _{2.4}	227	77	5929	24
использование знаний из всех сфер деятельности корпорации;	K _{2.5}	216	66	4356	19
соблюдение актуальных норм, правил, процедур и технических	K _{2.6}	221	71	5041	21
использовать передовой опыт в принятии управленческих решений;	K _{2.7}	207	57	3249	18
наличие контроля качества;	K _{2.8}	204	54	2916	15
Управленческие компетенции (К₃):					
эффективное управление ресурсами корпорации;	K _{3.1}	69	- 81	6561	6
обеспечить взаимосвязь, корпоративного, функционального и оперативного уровня	K _{3.2}	62	- 88	7744	4
использовать передовые методы планирования и управления при принятии управленческих решений;	K _{3.3}	61	- 89	7921	3
обеспечение улучшения конкурентных факторов;	K _{3.4}	220	70	4900	20

Окончание таблицы 3.19

Характеристики компетенций	Обозначение	Сумма рангов	Коэффициент вариации (d)	Квадрат коэффициента вариации (d ²)	Ранг
эффективное управление ресурсами корпорации;	K _{3.5}	230	80	6400	27
обеспечить взаимосвязь, корпоративного, функционального и оперативного уровня управления;	K _{3.6}	62	-88	7744	5
использовать передовые методы планирования и управления при принятии управленческих решений;	K _{3.7}	79	-71	5041	9
обеспечение улучшения конкурентных факторов;	K _{3.8}	53	-97	9409	1
Стратегические компетенции (K₄):					
политика в соответствии с миссией компании;	K _{4.1}	222	72	5184	23
разработка и реализация эффективных стратегий;	K _{4.2}	205	55	3025	16
наличие четкого виденья и перспектив корпорации;	K _{4.3}	234	84	7056	29
оценка долгосрочных, краткосрочных и оперативных целей корпорации;	K _{4.4}	97	-53	2809	12
выявление и оценка рисков корпорации;	K _{4.5}	70	-80	6400	7
Стоимостная компетенция (K₆):					
использование мотивации персонала в зависимости от результатов корпорации;	K _{5.1}	97	-53	2809	13
взаимосвязь технических показателей с итоговыми показателями корпорации;	K _{5.2}	232	82	6724	28
наличие взаимосвязи между принимаемыми решениями и результатами корпорации;	K _{5.3}	70	-80	6400	8
оценка релевантных факторов стоимости	K _{5.4}	56	-94	8836	2

В выборку вошло 10 крупнейших корпораций, использующих в практике Независимый комитет и 7 российских корпораций, не использующих контрольный орган в корпоративной практике.

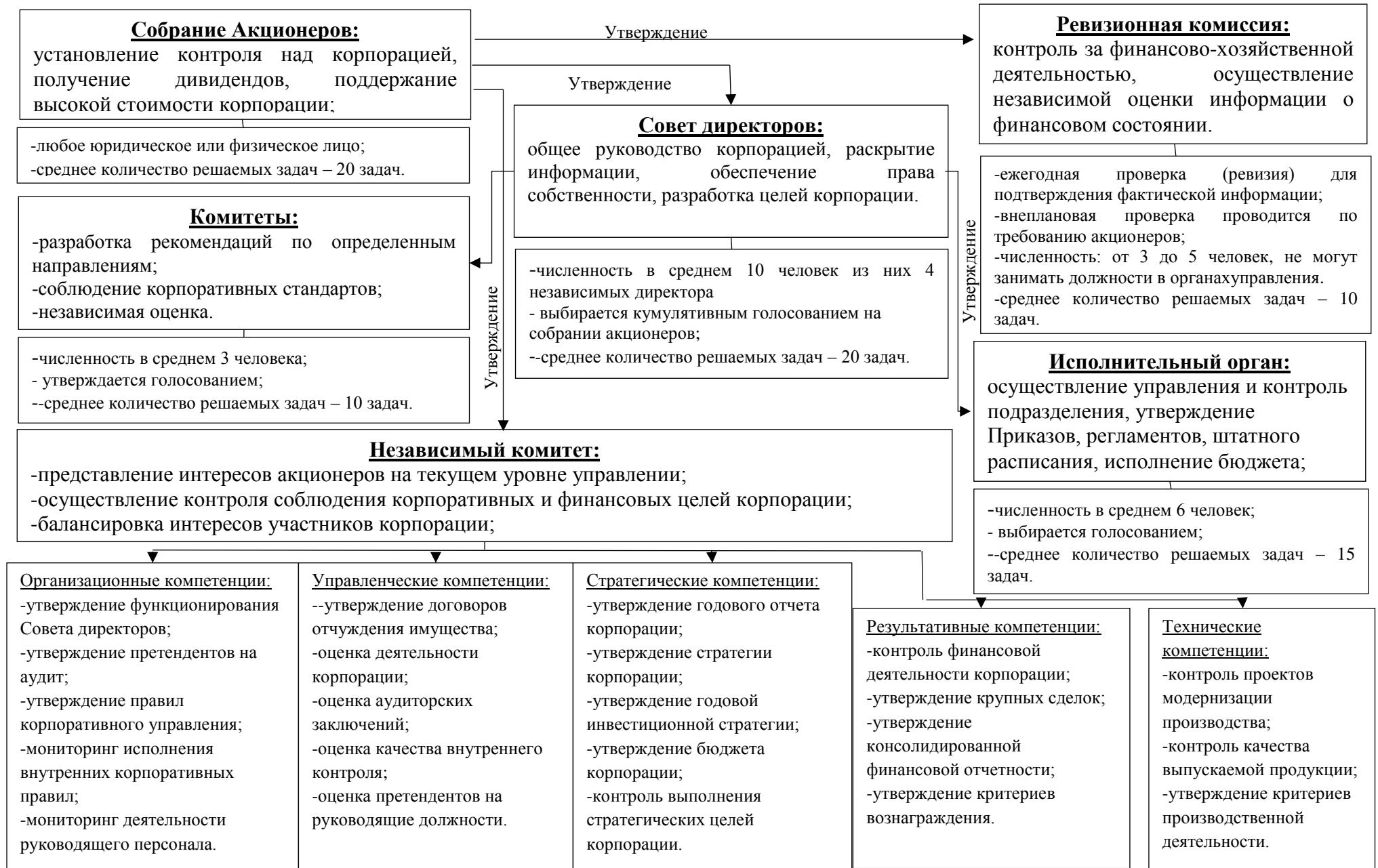


Рисунок 3.4 – Классификация компетенций контрольного органа при акционерах

В моделях использовались следующие характеристики:

- X1 – стоимость корпорации;
- X2 – количество сотрудников;
- X3 – количество акционеров;
- X4 – число уровней управления;
- X5 – количество управленческого персонала;
- X6 – количество независимых сотрудников;
- X7 – количество Комитетов;
- X8 – количество сотрудников в Комитете;
- X9 – количество задач, решаемых Комитетом;
- X10 – количество задач, решаемых Советом директоров
- X11 – количество задач, решаемых Советом директоров
- X12 – валовая прибыль, %;
- X13 – рентабельность активов %;
- X14 – рентабельность собственного капитала, %
- X15 – рентабельность инвестиционного капитала, %;
- X16 – прибыль на акцию (EPS), %;
- X17 – эффект финансового рычага (ЭФР);
- X18 – суммарный долг/собственный капитал;
- X19 – оборачиваемость кредиторской задолженности;
- X20 – оборачиваемость дебиторской задолженности;
- X21 – наличие организационных компетенций;
- X22 – наличие технических компетенций;
- X23 – наличие управленческих компетенций;
- X24 – наличие стратегических компетенций;
- X25 – наличие коммуникационных компетенций;
- X26 – наличие стоимостных компетенций.

Для подробного анализа взаимосвязи характеристик корпоративного управления, взаимосвязи с компетенциями, так же взаимосвязи с экономическими показателями, предлагается анализ разделить на следующие блоки.

Первый блок (наличие контрольного органа) – рассчитываются показатели, характеризующие результативность системы корпоративного управления (показатели видения перспектив корпорации, показатели эффективного распределения ресурсов, показатели административно-управленческие) и оценивается взаимосвязь данных показателей с наличием контрольного органа в составе органа управления;

Второй блок (компетентностный блок) – рассчитываются показатели, характеризующие экономическое и финансовое состояние корпорации

(характеристики от x_1 до x_{20}) и оценивается, взаимосвязь данных показателей с компетентностными характеристиками;

Третий блок (общий блок) – оценивается взаимосвязь общих характеристик системы корпоративного управления (характеристики от x_1 до x_{11}) с экономическими и финансовыми показателями (характеристики от x_{12} до x_{20}), а также есть ли взаимосвязь внутри общих характеристик (от x_1 до x_{11});

Четвертый блок (финансовый блок) – оценивается взаимосвязь финансовых показателей корпорации (характеристики от x_{12} до x_{20}) с общими показателями системы корпоративного управления (от x_1 до x_{11}) и есть ли взаимосвязь внутри финансовых показателей (от x_{12} до x_{20});

Анализ взаимосвязи сформированных этапов состоит из следующих стадий:

- расчет уравнения регрессии;
- составление парных коэффициентов корреляции;
- проверка значимости полученных парных коэффициентов корреляции с помощью t-критерия Стьюдента;
- расчет множественного коэффициента корреляции в случае полной значимости парных коэффициентов корреляции;
- расчет коэффициента детерминации для оценки коэффициента множественной корреляции.

На основе расчета показателей эффективности системы корпоративного управления, можно сделать предварительные выводы:

-практически вся выборка компаний с контрольным органом в составе органа управления - это иностранные ведущие корпорации из нефтяной, машиностроительной, банковской отрасли производства. В российской практике данный опыт отсутствует;

-эффективность системы корпоративного управления по российским компаниям примерно на 40-60% ниже, чем в иностранных компаниях. Это может быть обусловлено: корпоративной культурой менеджмента,

отношением руководства компании к максимизации итоговых показателей, наличием доступа к более дешевым заемным средствам, более прозрачной структурой управления, более низкими процентами вознаграждения руководящего состава, более высокими объемами производства продукции, наличием больших каналов сбыта продукции, высоким качеством продукции;

- при наличии контрольного органа, а в составе процесса управления, можно отметить улучшение стратегических показателей, более эффективное распределение ресурсов корпорации, дополнительные управленческие конкурентные преимущества, но, с другой стороны, увеличиваются затраты на содержание органа управления;

На основе анализа «Первого блока» (наличие комитета), можно сделать следующие выводы:

- наличие контрольного органа положительно коррелирует следующие показатели «Видение перспектив корпорации»: (0.782, значим) с $K_{с.целей.корп}$ – может свидетельствовать о положительном влиянии на достижение поставленных целей; (0.742, значим) с $K_{согл.элем}$ – свидетельствует о положительном влиянии на согласованность элементов корпоративной стратегии; (0.845, значим) с $K_{согл.фактр}$, – свидетельствует о положительном влиянии на согласованность стратегии по отношению к изменениям внешней среды; (0.77, значим) с $K_{стр.намер.б}$ – свидетельствует о положительном влиянии на планы по расширению бизнеса; (0.667, значим) с $K_{с.намер.к.п.}$ – свидетельствует о положительном влиянии на выполнение стратегических намерений по обеспечению корпоративных преимуществ;

- наличие контрольного органа положительно коррелирует со следующими показателями «Эффективного распределения ресурсов»: (0.695, значим) с $K_{прир}$ – свидетельствует о положительном влиянии на обеспечение прироста ресурсов за счет инвестиций;

- наличие контрольного органа положительно коррелирует со следующими показателями «Административно-управленческими»: (0.676,

значим) с $K_{\text{нм}}$ - свидетельствует о положительном влиянии на количество функций у независимых директоров; (0.235, значим) с $K_{\text{дуб}}$ - свидетельствует о положительном влиянии на дублирование функций управления; (0.705, значим) с $K_{\text{з.ком}}$ - свидетельствует о положительном влиянии на удельный вес функции комитета в системе корпоративного управления.

Таким образом, наличие контрольного органа положительно сказывается на результативности системы корпоративного управления, основное влияние оказывается на показатели «Видение перспектив корпорации».

На основе анализа «Второго блока» (компетентностного блока), можно сделать следующие выводы:

- управленческие компетенции положительно коррелируют со следующими показателями: (0.268, значим) с количеством управленческого персонала - это может быть обусловлено потребностью контролировать управленческий персонал корпорации; (0.398, значим) с количеством независимых сотрудников - может быть обусловлено необходимостью мониторинга независимых результатов системы корпоративного управления;

- стратегические компетенции положительно коррелируют со следующими показателями: (0.647, значим) с числом уровней управления - может быть обусловлено потребностью прозрачного управления за счет независимого персонала; (0.886, значим) с количеством управленческого персонала - может быть обусловлено потребностью повышения контроля над управленческим персоналом; (0.635, значим) с количеством сотрудников в комитете - может быть обусловлено потребностью улучшения планирования и прогнозирования деятельности корпорации;

- результативные компетенции положительно коррелируют со следующими показателями: (0.711, значим) с количеством Комитетов - может быть обусловлено потребностью повышения роли Комитетов в процессе создания стоимости; (0.687, значим) с количеством сотрудников в Комитете - может быть обусловлено положительным влиянием Комитета на

создание стоимости и, соответственно, повышением сотрудников контрольного органа; (0.741, значим) с «суммарный долг/собственный капитал» - может быть обусловлено положительным влиянием на использование заемного капитала по отношению к собственному.

Таким образом, компетенции контрольного органа в составе органа управления положительно сказываются на использовании заемного капитала. Среди основных требуемых компетенций можно отметить «Стратегические компетенции» и «Управленческие компетенции». Это может быть обусловлено потребностью акционеров повысить управляемость корпорации, увеличить корпоративные конкурентные преимущества за счет стратегического планирования, повысить прозрачность контроля управленческого персонала.

На основе анализа «Третьего блока» (общего блока) можно сделать следующие выводы:

- количество акционеров положительно коррелирует со следующими показателями: (0.592, значим) с числом уровней управления - может быть обусловлено тенденцией увеличения системы корпоративного управления в зависимости от количества акционеров; (0.601, значим) с количеством задач, решаемых контрольным органом - может быть обусловлено увеличением задач, решаемых комитетом по требованию большого количества акционеров; (0.826, значим) с количеством задач, решаемых Советом директоров - может быть обусловлено повышением контроля над Советом директоров; (0.784, значим) с «суммарным долгом/собственный капитал» - может быть обусловлено повышением эффективности управления заемным капиталом; (0.58, значим) с оборачиваемостью кредиторской задолженности - может быть обусловлено требованиями к кредиторской задолженности;

- число уровней управления положительно коррелирует со следующими показателями: (0.579, значим) с валовой прибылью (%) - может быть обусловлено тем, что большее количество уровней управления способствует принятию эффективных решений; (0.639, значим) с

рентабельностью собственного капитала (%) - может быть обусловлено тем, что усложнение системы корпоративного управления не способствует рациональному использованию собственного капитала; (0.643, значим) с эффектом финансового рычага - может быть обусловлено количеством уровней управления, то есть увеличение стадий контроля и прогнозирования способствует эффективному использованию заемного капитала; (0.631, значим) с «суммарный долг/собственный капитал» - может быть обусловлено увеличением эффективности использования собственного капитала;

- количество управленческого персонала положительно коррелирует со следующими показателями: (0.662, значим) с количеством независимых сотрудников - может быть обусловлено принципами корпоративного управления: чем больше руководящего состава директоров, тем больше должно быть независимых директоров; (0.893, значим) с «рентабельностью собственного капитала (%)» - может быть обусловлено тем, что решения по расходованию денежных средств принимаются голосованием: чем больше управленческого персонала, тем больше оценок директоров необходимо для решения по использованию собственного капитала;

- количество независимых сотрудников положительно коррелирует (0.662, значим) с «количеством управленческого персонала» - может быть обусловлено принципами корпоративного управления: чем больше управленческого персонала, тем больше должно быть независимых сотрудников;

- «количество сотрудников в комитете» положительно коррелирует со следующими показателями: (0.635, значим) с «количеством задач, решаемых комитетом» - может быть обусловлено тем, что для решения большего количества задач требуется больше сотрудников; (0.64, значим) с «эффектом финансового рычага» - может быть обусловлено тем, что представление интересов акционеров на оперативных уровнях управления ведет к более эффективному расходованию заемного капитала;

- «количество задач, решаемых Комитетом» положительно коррелирует (0.635, значим) с «количеством Комитетов» - может быть обусловлено ростом количества Комитетов в системе корпоративного управления, требует решения дополнительных задач контрольного органа;

- «количество управленческого капитала» положительно коррелирует (0.647, значим) с «наличием стратегических компетенций» - может быть обусловлено тем, что с ростом количества управленческого персонала появляется потребность в стратегических компетенциях системы корпоративного управления;

- «количество независимых сотрудников» положительно коррелирует (0.886, значим) с «наличием стратегических компетенций» - может быть обусловлено тем, что участие независимых сотрудников в большей мере связана со стратегическими компетенциями;

- «количество сотрудников в комитете» положительно коррелирует (0.711, значим) с «наличием стоимостных компетенций» - может быть обусловлено тем, что увеличение контроля и мониторинга со стороны акционеров ведет к росту стоимостных компетенций;

- «количество задач, решаемых Комитетом» положительно коррелирует со следующими компетенциями: (0.635, значим) с «наличием стратегических компетенций» - может быть обусловлено тем, что рост задач, решаемых Независимым комитетом требует овладения стратегическими компетенциями; (0.687, значим) с «наличием стоимостных компетенций» - может быть обусловлен тем, что рост количества задач, решаемых Комитетом, требует овладения стоимостными компетенциями.

Таким образом, можно утверждать, что с ростом количества акционеров наблюдается увеличение и усложнение системы корпоративного управления. Контрольный орган оказывает влияние на эффективность расходования заемного капитала, а также, чем больше грамотного управленческого персонала занято в процессе управления, тем выше финансовые показатели корпорации.

На основе анализа «Четвертого блока» (финансового блока), можно сделать следующие выводы:

- «рентабельность активов (%)» положительно коррелирует со следующими показателями: (0.932, значим) с «рентабельностью инвестиционного капитала». Это может быть обусловлено следующей зависимостью: чем выше рентабельность инвестиционного капитала, тем выше рентабельность активов; (0.65, значим) с «оборачиваемостью дебиторской задолженностью» - может быть обусловлено следующим: чем больше оборачиваемость дебиторской задолженности, тем выше рентабельность активов;

- «рентабельность собственного капитала(%)» положительно коррелирует со следующими показателями: (0.893, значим) с «количеством управленческого персонала» - может быть обусловлено тем, что увеличение количества грамотного управленческого персонала влечет за собой улучшение использования собственного капитала; (0.644, значим) с «суммарный долг/собственный капитал» - может быть обусловлено тем, что эффективное использование собственного капитала сказывается на показателях, характеризующих собственный капитал;

- «рентабельность инвестиционного капитала (%)» положительно коррелирует со следующими показателями: (0.932, значим) с «рентабельностью активов %» - может быть обусловлено тем, что эффективность использования активов ведет к повышению использования инвестиционного капитала; (0.643, значим) с «оборачиваемостью дебиторской задолженности» - может быть обусловлено тем, что увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности ведет к увеличению эффективности использования инвестиционного капитала;

- «эффект финансового рычага (ЭФР)» положительно коррелирует со следующими показателями: (0.64, значим) с «количеством сотрудников контрольного органа» - может быть обусловлено тем, что увеличение контроля на уровнях управления ведет к увеличению эффективности

использования заемного капитала; (0.644, значим) с «рентабельностью собственного капитала (%)» - может быть обусловлено тем, что рост эффективности использования капитала влечет за собой рост эффективности использования заемного и собственного капитала;

- «суммарный долг/собственный капитал» положительно коррелирует (0.67, значим) с «наличием стоимостных компетенций» - может быть обусловлено тем, что повышение уровня стоимостных компетенций в системе корпоративного управления ведет к увеличению эффективности использования собственного или заемного капитала.

Таким образом, эффективность использования собственного и заемного капитала оказывают влияние на финансовые показатели, так же, как и оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности. Рост управленческого персонала влечет за собой улучшение финансовых показателей. В итоге можно сформировать общий перечень факторов, коррелирующих с Независимым комитетом (рисунок 3.5.).

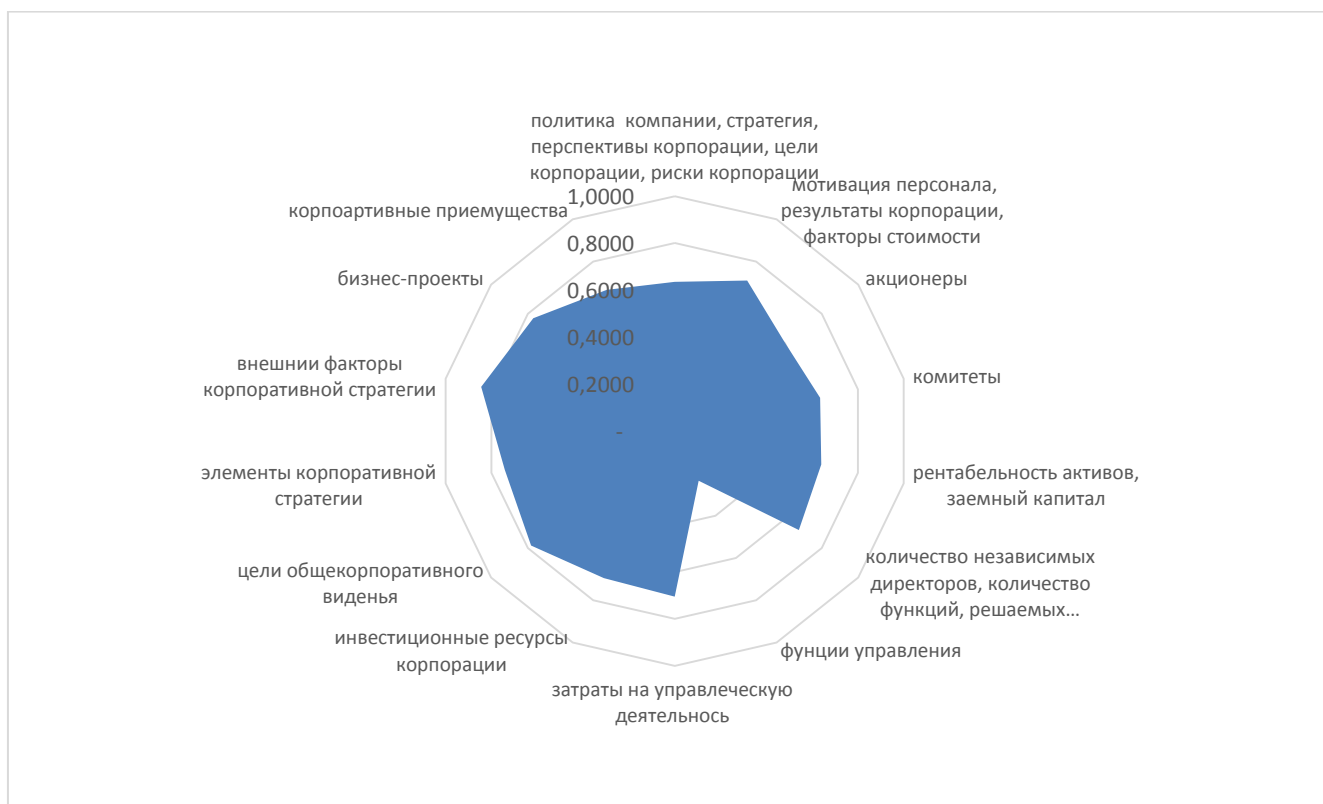


Рисунок 3.5 – Факторы, коррелирующие с контрольным органом системы корпоративного управления

Обобщая результаты проведенного исследования, следует отметить, что наличие контрольного органа положительно сказывается на итоговых показателях корпорации, результатах контроля на оперативном уровне.

Выводы по главе 3.

1. Произведенная оценка результативности системы корпоративного управления в соответствии с разработанной методикой позволила подтвердить обоснованность научно-методического подхода к ее формированию, провести анализ основных факторов, обусловивших состояние результативности, а также выявить ряд аспектов, необходимых для поддержания достаточного уровня результативности. Кроме того, комбинации состояний направлений деятельности СКУ, характеризующие ее результативность функционирования (административно-управленческое направление и видение перспектив бизнеса; административно-управленческое направление и распределение ресурсов; видение перспектив бизнеса и распределение ресурсов) и формирования конкурентных преимуществ, указывают в большинстве случаев на достаточно большие различия в уровнях их состояния. Это указывает на достаточно слабую сопряженность в уровне результативности СКУ. Тем самым, в результате проведенного анализа не выявлены корпорации, у которых все направления деятельности находятся в состоянии близком к сбалансированному.

Результаты расчетов показывают, что влияние на снижение уровня результативности функционирования СКУ оказывают чаще всего административно-управленческое направление и видение перспектив бизнеса.

По результатам анализа состояний направлений деятельности по каждому из 3-х направлений деятельности СКУ корпорации определены меры по обеспечению необходимого уровня результативности функционирования СКУ.

2. Проведена оценка результативности формирования корпоративных конкурентных преимуществ системы корпоративного управления по

факторам тех преимуществ корпорации, которые лежат во внешней и внутренней среде и в наибольшей степени влияют на результаты деятельности как корпорации в целом, так и системы корпоративного управления.

В результате получены данные о состоянии системы корпоративного управления с позиции ее результативности, достаточные для построения матрицы областей в координатах «результативность формирования корпоративных конкурентных преимуществ» и «результативность функционирования системы корпоративного управления». Наличие матрицы позволяет наметить мероприятия по каждой корпорации для повышения результативности СКУ, стратегии по каждому направлению деятельности и формированию корпоративных конкурентных преимуществ.

3. Разработаны организационные направления развития системы корпоративного управления в части создания контрольного органа при акционерах, наделенного существенными компетенциями, реализация которых обуславливает повышение уровня значений наиболее важных экономических показателей корпорации.

Целесообразность данного комитета, влияние компетентностей на экономические и финансовые показатели, оценка взаимосвязи количественных характеристик с показателями деятельности корпорации обоснована посредством корреляционно-регрессионной модели взаимосвязи факторов и расчета коэффициентов корреляции.

В данной связи отмечен положительный эффект от контрольного органа в системе корпоративного управления, актуализированы компетенции системы корпоративного управления, актуализированы существенные факторы корпоративных преимуществ и направления оценки эффективности системы корпоративного управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации исследованы теоретико-методические основы и инструменты оценки системы корпоративного управления в контексте объективного отражения ее роли в повышении результативности функционирования СКУ и формирования ККП, влияющих на достижение стратегических целей развития корпорации.

Идея диссертационного исследования базируется на результатах анализа деятельности корпораций в России и за рубежом, а также на результатах обобщения передового опыта при обеспечении результативности системы корпоративного управления.

В ходе выполнения работы получены следующие новые научные результаты:

1. Уточнен категориальный аппарат теории. Во-первых, представлено новое содержание понятия «корпоративное управление» – это целостное образование взаимосвязанных субъектов управленческих отношений (менеджеров, совета директоров и акционеров), объединенных в организационно-правовую структуру, деятельность которой обусловлена правовыми, организационно-экономическими и управленческими отношениями с целью управления организационно-экономическими результатами бизнес-среды и реализации акционерами полномочий собственников посредством системы внутренних и внешних механизмов и стимулов в контексте создания корпоративных преимуществ.

Во-вторых, суть системы управления корпорацией следует понимать, как определение приоритетов и стратегических ориентиров корпорации, обеспечивая позиционирование ее результативности относительно интересов «ключевых игроков». В этой связи системы корпоративного управления, находящаяся в состоянии адекватной настройки на соответствие стратегическим приоритетам, переходит в новое качественное состояние, адекватное возникшим условиям.

Следовательно, в том случае, если система корпоративного управления после реорганизации способна обеспечивать создание корпоративных преимуществ, то можно считать, что система обладает способностью результативно управлять экономическим и организационно-экономическим результатами корпорации. При этом направленность деятельности системы управления, как показали исследования, может осуществляться по трем направлениям: стратегическому, ресурсному и административному.

Именно эти направления позволяют исследовать изменения в деятельности системы корпоративного управления и оценить результаты ее деятельности в стратегическом аспекте.

2. Обоснован интегрированный подход к оценке ее результативности, основанный на совместном применении концепции стратегического управления, ресурсного и компетентностного подходов, конкретизирующих существенные характеристики функциональной деятельности системы корпоративного управления. Необходимость интегрированного подхода обусловлена следующим. Во-первых, необходимостью стратегического подхода в контексте видения перспектив корпорации, предотвращения или смягчения влияния угроз на ее деятельность и использования возможностей для наращивания конкурентных преимуществ. Во-вторых, наличие ресурсного аспекта в деятельности системы корпоративного управления обусловлено тем, что корпоративная стратегия опирается на ресурсы, которые позволяют установить диапазон рыночных возможностей в виде активов, определяющих конкурентоспособность бизнес-единиц, навыков и возможностей. Тем самым, ресурсы определяют то, что может сделать компания, накладывая ограничения на ее желания. В-третьих, компетентностный подход определяет структуру, систему и процессы в формируемой конфигурации распределения полномочий внутри корпоративной иерархии, а также особенности правил и процедур, управляющих поведением внутри корпорации.

3. Разработан и научно обоснован методический подход к оценке результативности системы корпоративного управления, основанный на

интеграции концепций стратегического управления, ресурсного и компетентностного подходов, конкретизирующих сущностные характеристики результативности функционирования системы корпоративного управления и формирования конкурентных корпоративных преимуществ. Тем самым, учтена зависимость результативности управления корпорацией от стратегических целей, распределения ресурсов и организационного механизма, что позволяет обеспечить системный взгляд на корпоративное управление и определить соответствующие этапы и процедуры формирования методики.

4. Наличие авторского методического подхода послужила основой для разработки авторской концептуально-логической схемы формирования и реализации стратегии роста предприятий. Концептуально-логическая схема представляет собой совокупность структурных подсистем процесса формирования СКУ, отличающаяся наличием авторской группировки основных направлений функционирования системы корпоративного управления, что позволяет усовершенствовать методику оценки состояния ее результативности. Концептуально-логическая схема отличается наличием авторской группировки основных направлений функционирования системы корпоративного управления, что позволяет усовершенствовать методику оценки состояния ее результативности.

В предложенной процедуре формирования системы корпоративного управления предусмотрена модель поэтапного формирования нового видения управления компанией, адекватного выбранной стратегии, что принципиальным образом отличает ее от существующих подходов. В соответствии с авторской трактовкой корпоративного управления детализирована фаза направлений функционирования системы управления, учитывающая стратегический, ресурсный и административно-управленческий аспекты.

Схема оценки системы корпоративного управления является инструментом, позволяющим значительно повысить обоснованность и

достоверность методических положений, а также в соответствии с функционально-ориентированной логикой с достаточной обоснованностью оценить результативность системы корпоративного управления, которые могут быть положены в основу выбора направлений и рекомендаций по ее дальнейшему совершенствованию.

Представление процедуры оценки системы корпоративного управления имеет практический интерес, поскольку создает возможность разработки методики оценки результативности корпоративного управления в контексте перспектив формирования будущего корпорации.

Разработанные теоретико-методические положения оценки системы корпоративного управления является основным научным результатом выполненного исследования. Теоретико-методические положения представляют собой логически встроенные в структуру теории управления совокупности сущностных характеристик производственно-хозяйственных систем и концептуальных моделей формирования и реализации стратегии роста предприятий в отношении длительного их существования и достижения целей развития.

Таким образом, сформулированы выводы, подтверждающие актуальность разработки теоретико-методических положений формирования и реализации стратегии роста предприятий как необходимого элемента теории управления организациями.

5. Разработана авторская методика выбора стратегии роста предприятия в виде матричного формата в координатах позиции результативности СКУ и ККП.

Методика оценки результативности системы корпоративного управления построена на основе наиболее важных параметров, характеризующих функционирование СКУ и формирование ККП, оценивающих административно-управленческий, стратегический и ресурсный аспекты в совокупности.

На основе полученных результатов расчета интегральных показателей результативности функционирования СКУ и результативности формирования ККП и определения их уровня по шкале Харрингтона обеспечивается

возможность построения матрицы областей в координатах «уровень формирования корпоративных преимуществ» и «уровень результативности функционирования системы корпоративного управления». Наличие матрицы позволяет выявить тенденции, определить динамику изменений, наметить мероприятия для каждой корпорации по повышению результативности СКУ, выбрать стратегии по каждому направлению деятельности и корпоративным конкурентным преимуществам.

Достоинством разработанной методики является обеспечение высокого уровня объективности полученных результатов.

6. Проведена апробация методических положений и методики оценки результативности системы корпоративного управления на примере деятельности 7 промышленных корпораций.

Расчеты в соответствии с методикой показали, что комбинации состояний направлений деятельности СКУ, характеризующие результативность ее функционирования (административно-управленческое направление и видение перспектив бизнеса; административно-управленческое направление и распределение ресурсов; видение перспектив бизнеса и распределение ресурсов), в большинстве случаев указывают на достаточно большие различия в уровнях их состояния. Таким образом, наблюдается достаточно слабая сопряженность в уровне результативности СКУ, т.е. в результате проведенного анализа не выявлены корпорации, у которых все направления деятельности находятся в состоянии близком к сбалансированному.

Результаты расчетов показывают, что влияние на снижение уровня результативности функционирования СКУ оказывают чаще всего административно-управленческое направление и видение перспектив бизнеса.

По результатам анализа состояний направлений деятельности по каждому из 3-х направлений деятельности СКУ корпорации определены

меры по обеспечению необходимого уровня результативности функционирования СКУ.

Оценка результативности формирования корпоративных конкурентных преимуществ системы корпоративного управления, проведенная по факторам имеющихся преимуществ корпорации, лежащих во внешней и внутренней среде и в наибольшей степени влияющих на результаты деятельности как корпорации в целом, так и системы корпоративного управления, позволила выявить резервы для увеличения уровня корпоративных преимуществ в случае формирования соответствующих стратегий.

В свою очередь, построение матрицы областей уровня факторов конкурентных преимуществ и результативности системы корпоративного управления определило задачи по повышению результативности и корпоративных преимуществ в рамках отдельных стратегий, основными из которых являются стратегии реструктуризации, управления активами, стратегия направленности и «упреждающего удара».

Это позволило подтвердить обоснованность научно-методического подхода к оценке системы корпоративного управления, провести анализ основных факторов, обусловивших состояние ее результативности, а также выявить ряд аспектов, необходимых для поддержания достаточного уровня результативности. По результатам анализа состояний направлений деятельности по каждому из 3-х направлений деятельности СКУ корпорации определены меры по обеспечению необходимого уровня результативности СКУ.

Кроме того, разработаны организационные направления формирования и развития системы корпоративного управления в части создания контрольного органа при акционерах, наделенного существенными компетенциями, реализация которых обуславливает повышение уровня значений наиболее важных экономических показателей корпорации. Отмечен положительный эффект от контрольного органа в системе корпоративного управления, актуализированы компетенции системы корпоративного

управления, актуализированы существенные факторы корпоративных преимуществ и направления оценки эффективности системы корпоративного управления.

Таким образом, как показывает обобщение основных результатов выполненного диссертационного исследования, его цель достигнута – в диссертации логически представлены разработанные автором теоретико-методические положения, направленные на обеспечение результативной системы корпоративного управления, органично встроенной в структуру теории управления крупными производственно-хозяйственными комплексами. Теоретические подходы и методические положения оценки результативности системы корпоративного управления разработаны на основе инструментария, обеспечивающего корпоративные преимущества, а также совместного применения стратегического планирования, ресурсной и компетентностной концепций.

В процессе исследования получено приращение научного знания как в части описания структуры теории управления крупными производственно-хозяйственными комплексами и ее связей с другими науками, так и в отношении природы результативности системы корпоративного управления, раскрываемой через призму концепции стратегического планирования, компетентностного и ресурсного подходов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев, Г. Л., Чеченков А. П. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г. Л. Азоев, А. П. Чесноков // М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Акимова, Т. А. Теория организации: учеб пособие для вузов [Текст] / Т.А. Акимова // М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.
3. Алпатов, А. А. Управление реструктуризацией предприятия [Текст] / А.А. Алпатов // М.:Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.
4. Альбеков, А. У. Коммерческая логистика [Текст] / А.У. Ульбеков, О.А. Митьо // Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 416 с.
5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф// СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
6. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг // М.: Инфра, 2002. – 328 с.
7. Асаул, А. Н. Формирование и оценка эффективности организационной структуры в компаниях инвестиционно-строительной сферы [Текст] / А. Н. Асаул, Н. А. Асаул, А. В. Симонов// СПб.: Гос.архт.-строит ун-т.-СПб., 2009. – 258 с.
8. Афонич, И. В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены [Текст] / И.В. Афонич // Дашков и К, 2002. – 380 с.
9. Афоничкин, А. И. Процессы интегрированного управления в корпоративных системах: моногр. [Текст] / А. И. Афоничкин, Е. В. Пустинникова / под. ред. д.э.н., проф А. И. Афоничкина // Ульяновск: УлГУ, 2010.
10. Бабичева, Н. Э. Теоретико-методические основы экономического анализа развития организаций на основе ресурсного подхода: монография.

[Текст] / Н. Э. Бабичева // М.: Издательский дом ФИНАСЫ и КРЕДИТ, 2012. – 256 с.

11. Багиев, Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов [Текст] / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн / под общ. ред. Г. Л. Багиев // М.: Экономика, 2001. – 718 с.

12. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет // М.: Финансы и статистика, 2004. – 536 с.

13. Батлер, У. Корпорация и ценные бумаги в России и в США. [Текст] / У. Батлер // М.: Зеркало, 1997.

14. Баулин, А. В. Формирование и развитие организационных структур управления предприятий строительного комплекса: Монография [Текст] / А. В. Баулин, С. Д. Резник // Пенза: ПГУАС, 2008. – 140 с.

15. Бизнес-планирование инноваций [Текст] / Ю. П. Анисимов и др. // Воронеж: Научная книга, 2008.

16. Бондарь, Ю. А. Управление предприятием на основе стоимостной концепции: теория и практика. Монография. [Текст] / Ю. А. Бондарь // Владивосток: Дальнаука, 2010. – 145 с.

17. Бородин, А. Экономические механизмы устойчивого развития [Текст] / А. Бородин // Экономист. – 2005. - №4.

18. Бубенок Е. А. Формирование конкурентных преимуществ российских компаний на основе механизмов интрапренерства и брендинга: монография. [Текст] / Е. А. Бубенок // М.: АП Наука и образование, 2013. – 208 с.

19. Бурков, В. Н. Механизмы согласования корпоративных интересов [Текст] / В. Н. Бурков, В. В. Дорохин., В. Г. Балашов // М.: ИПУ РАН, 2002. – 73 с.

20. Бурр, В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества [Текст] / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2004. - №4. - С. 113.

21. Бусов, В. И. Оценка стоимости бизнеса [Текст] / В. И. Бусов, О. А. Землянски, А.П. Поляков / под общ. ред. В. И. Бусова // М.: Юрайт, 2012. – 430 с.
22. Бушуев, А. Н. Корпоративное образования в промышленности: теория и методология управления [Текст] / А. Н. Бушуев, под ред. профессора Н. С. Яшина // - Саратов: КУБиК, 2011.
23. Валдайцев, С. В. Оценка бизнеса [Текст] /С. В. Валдайцев // М.: Проспект, ТК Велби, 2008. – 576 с.
24. Влияние качества корпоративного управления на эффективность деятельности компании [Текст] / Совместное исследование Российского института директоров и Научно-учебной лаборатории корпоративных финансов ГУ-ВШЭ / KPMG// М., 2007. - 52 с.
25. Внутренние механизмы корпоративного управления: некоторые прикладные проблемы [Текст] / отв. ред. А. Д. Радыгин // М., Дело АНХ, 2009. – 624 с.
26. Гагаринская, Г. П. Компетнтностный подход: пути реализации: Монография. [Текст] / Г. П. Гагаринская // Самара: Универс группа, 2008. - 154с.
27. Гительман, Л. М. Факторы стоимости бизнеса в управлении развитием территориальной генерирующей компании: монография [Текст] /Л. М. Гительман, О. В. Бокова // Екатеринбург: УРФУ, 2011. – 128 с.
28. Голикова, Ю. А. Интеграция и регулирование деятельности корпораций в обеспечении экономической безопасности: монография.- [Текст] / Ю. А. Голикова // Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2010.
29. Головихин, С. А. Конкурентные преимущества машиностроительных предприятий: монография / С. А. Головихин // Челябинск: ЮУрГУ, 2005. – 169 с.
30. Голубков, Е. П. Маркетинг [Текст] /Е. П. Голубков // М.: Экономика, Дело ЛТД, 1994. – 160 с.

31. Голубков, Е. П. Основы маркетинга [Текст] / Е. П. Голубков // М.: Финпресс, 1999. – 656 с.
32. Горид, А. Л. Полонский С.Ю. Развитие маркетингового потенциала фирмы на базе стратегий интеграций: ресурсный подход [Текст] / А. Л. Горид, В. И. Катенев // СПб: Инфо-да, 2006. – 168 с.
33. Городнова, Н. В. Корпоративное управление российскими компаниями: проблемы эффективности: Монография [Текст] / Н. В. Городнова // М.: ИД Финансы и Кредит, 2009.
34. Городнова, Н. В. Оценка эффективности управления интегрированными структурами с государственным участием: монография [Текст] / Н. В. Городнова, В. З. Хайкин // Екатеринбург: УрФУ, 2011. – 124 с.
35. Горский, М. Теологии сбалансированного управления [Текст] // М. Горский, А. Гершун // М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
36. Грачев, А. В. Финансовая устойчивость предприятия: Анализ, оценка и управление [Текст] / А. В. Грачев /// М.: ДИС, 2004. – 190 с.
37. Грегори, А. Стратегическая оценка компании [Текст] / А. Грегори // М.: Квинто-Консалтинг, 2003.
38. Грибова, Ю. Н. Формирование адаптивного механизма корпоративного управления: монография [Текст] / Ю. Н. Грибова, Т. Г. Строителева, С. А. Войтюкт // Барнаул: ААЭП, 2010.
39. Грушенко, В. И. Стратегия управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации [Текст] / В. И. Грушенко // М.: ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
40. Гудков, И. Б. Стратегия и структура корпорации [Текст].- М.: Изд. «Дело», 2006.
41. Гумба, Х. М. Формирование механизма инновационно-стратегического развития строительных предприятий: монография [Текст] / Х. М. Гумба, В. Ю. Михайлов, В. В. Гамулецкий // М.: АСВ, 2014. – 192 с.

42. Гурьянова, Э. А. Формирование организационных структур управления в современных условиях [Текст] / Э. А. Гурьянова // Казань: Казан. ун-т, 2011. – 148 с.
43. Данько, Т. П. Управление маркетингом [Текст]. - М.: ИНФРА-М, 2001. - С.207.
44. Дасковский, В. Совершенствование оценки эффективности инвестиций [Текст] / В. Дасковский, В. Кисилев // Экономист. - 2009. - №1.
45. Экономическое управление предприятием и корпорацией [Текст] / А. Ю. Денисов, С. А. Жданов // - М.: Дело и Сервис, 2002. – 416 с.
46. Димиденко, Д. С., Козловская Э. А., Яковлева Е. А., Гаджиев М. М. Оценка и управление стоимостью предприятия [Текст] / Д. С. Димиденко, Э. А. Козловская, Е. А. Яковлева, М. М. Гаджиев / под общей редакцией проф. Э. А. Козловской // Ростов-на-Дону: ЮФУ, ИД Наука плюс, 2010. – 340 с.
47. Динамика корпоративного развития [Текст] / В. Ж. Дубровский, О. А. Романова, А. М. Татаркин, И. П. Ткаченко // М.: Наука, 2004. – 520 с.
48. Дюжева, М. Б. Практические аспекты повышения эффективности управления коммерческо-предпринимательскими структурами: рейтинговая оценка деятельности: монография [Текст] / М. Б. Дюжева // – Омск: Ин.яз. Омск, 2012. – 136 с.
49. Елин, К. В. Управление конкурентными преимуществами на основе концепции контроллинга [Текст] / К. В. Елин, И. В. Брянцева // Хабаровск: Техоокеан.гос ун-та, 2013. – 183 с.
50. Ершов В. Ф. Системное управление предприятием [Текст] / В. Ф. Ершов, Т. Ю. Ксенофонтова // СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 134 с.
51. Ершов, В. Ф. Системный анализ в управлении предприятия: учеб. пособие [Текст] / В.Ф. Ершов, Т.Ю Ксенофонтова // – СПб.:СПбГИЭУ, 2011. – 134 с.

52. Ефименко, А. З. Системы управления предприятиями строительной индустрии и модели оптимизации: Учебное пособие [Текст] / А. З. Ефименко // ГОУ ВПО Моск. гос. строит. ун-т. М., МГСУ, 2011. – 304 с.

53. Ефремова, Н. Ф. Подходы к оцениванию компетенции: Учеб. Пособие [Текст] / Н. Ф. Ефремова // М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2010. – 179 с.

54. Жданова, Л. А. Организация и управления промышленной фирмой в развитых странах [Текст] / Л. А. Жданова // - М.: Экономика, 2008. – 637 с.

55. Задорожная, А. Н. Оценка стоимости: экономические и бухгалтерские аспекты: [Текст] / А. Н. Задорожная, Т. Б. Кувалдина // - Омск: Апельсин, 2011. – 192 с.

56. Замковая, О. А. Методические подходы корпоративного управления в промышленности [Текст] / О. А. Замковая, Л. Т. Печеная // Сборник докладов молодых ученых. Юбилейная международная выставка-конференция «Высокоэффективные пищевые технологии, методы и средства для их реализации». М.: Издательский комплекс МГУПП, 2005.

57. Замковая, О. А., Печеная Л. Т. Формирование экономического механизма корпоративного управления в промышленности. Монография, [Текст] / О. А. Замковая, Л. Т. Печеная // М.: ИК МГУПП, 2006.

58. Иванов, С. Г. Организация стратегического менеджмента на предприятиях водоснабжения России и за рубежом [Текст] / С. Г. Иванов // Менеджмент. - 2003. - №6. - С.100.

59. Иванова, Е. А. Развитие корпоративного управления в общем контексте развития российской промышленности и глобализации экономики: монография [Текст] / Е. А. Иванова // Рост. гос. эконом. ун-т (РИНХ). - Ростов н/Д, 2011.

60. Ивашковская, И. В. Капитализация – крах или второе рождение [Текст] / И. В. Ивашковская // М.: Международный университет в Москве, 2010. - 38 с.

61. Ивашковская, И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность менеджмента [Текст] / И. В. Ивашковская // М.: Инфра, 2010. – 430 с.
62. Ивашковская, И. В., Пономарева М. О., Сеттлз А. Деятельность советов директоров и стратегическая эффективность. [Текст] / И. В. Ивашковская // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №8.
63. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект [Текст] / Д. В. Исаев // М.: 2011.
64. Исследование информационной прозрачности российских компаний: прогресс продолжается, но в основном за счет менее прозрачных компаний [Текст] // Standard&Poor's. - 2005. - 25 с.
65. Каменева, Н. А. Инновационная активность как фактор обеспечения конкурентоспособности российской экономики [Текст] /Н. А. Каменева // Проблемы современной экономики. - 2011. - № 4. - С. 19-21.
66. Кашанина, Т. В. Корпоративное право (право хозяйственных товариществ и обществ) [Текст] / Т. В. Кашанина // М.: Норма-Инфра. 1999.
67. Кашеев, Р. В. Управление акционерной стоимостью [Текст]. / Р. В. Кашеев, С. З. Базаев // М.: ДМК Пресс, 2002. – 224 с.
68. Кибанов, А. Я. Концепция компетентностного подхода и управлении персоналом: Монография [Текст] / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова // М.:ИНФРА-М, 2014. -156 с.
69. Кларко, Р. Корпоративное управление. [Текст] / Р. Кларко // Владельцы. Директора и наемные работники акционерного общества. - 2011.
70. Ключовкин, В. Н. Организационные структуры управления: монография [Текст] / В. Н. Ключовкин // Алт.гос.техн.ун-т, БТИ.-Бийск: Изд-во Алт.гос.техн.ун-та, 2010. - 165с.
71. Ключай, В. В. Особенности построения систем корпоративного управления в России [Текст] / В. В. Ключай // М.: Анкил, 2007.

72. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В. В. Ковалев // М.: ТК Велби, 2002. – 424 с.
73. Ковельский, В. В. Организационно-структурный состав развивающегося опыта управленческого ориентирования в хозяйственном комплексе [Текст] / В.В. Ковельский // Самара: Самар.гос.аэрокосм.ун-т, 2011. – 176 с.
74. Когденко, В. Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент: «Экономика» [Текст] / В. Г. Когденко, М. В. Мельник // М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 447 с.
75. Компетентностный подход в бухгалтерском учете: монография [Текст] / Н. А. Каморджанова // СПб.: СПбГИЭУ, 2011. - 268 с.
76. Конкурентные преимущества в системе рыночных отношений. Монография [Текст] / под ред. Иванова В. И. // -Белгород: КОНСТАНТА, 2011. – 156 с.
77. Конкурентные преимущества организации [Текст] / В.В. Килицына //.-Киров: Радуга-ПРЕСС, 2013. – 88 с.
78. Коренченко, Р. А. Общая теория организации [Текст] / Р. А. Коренченко // М.: Юнити-Дана, 2003. – 288 с.
79. Корнилов, Д. А. Стратегическое управление на основе планирования, портфельного анализа и оценки бизнеса [Текст] / Д. А. Корнилов // Н. Новгород, 2013. – 209 с.
80. Корпоративная стратегия [Текст] / под. ред. И. С. Шишкина // М.: Альпина-Бизнес Букс, 2007.
81. Корпоративное право (право хозяйственных товариществ и обществ) [Текст]. / под ред. Камоловой Н. И. // М.: Норма – Инфра-М, 1999.
82. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества [Текст] / под. ред. О. Уильямсона // М.: Дж. Уайли энд Сандз. 1996.
83. Корпоративное управление: эффективность и перспективы развития: Международная научно-практическая конференция: Сборник

статей/ЛФ ФГБОУ ВПО Госуниверситет УНПК [Текст] / под ред. д.э.н. И. Ю.Бочаровой // Орел: Орлик и К, 2012.

84. Костенко, О. В. Стратегический менеджмент организации АПК [Текст] /О. В. Костенко // Киров: Вятская ГСХА, 2014. – 223 с.

85. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д.Сондерс // СПб. Вильямс, 1999. - 1152 с.

86. Коупленд, Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление [Текст] / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин // М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 576 с.

87. Кравченко, А. И. Социология [Текст] / А. И. Кравченко, В. Ф. Анурин // М: Питер. 2009.

88. Криворотов, В. В. Управление стоимостью бизнеса: основные подходы, концепция, инструменты [Текст] / В. В. Криворотов, А. В. Калина, О. В. Мезенцева // Екатеринбург: УрФУ,2011. – 235 с.

89. Кузнецов, В. П. Совершенствование механизма управления корпорацией: Монография / В. П. Кузнецов, Д. Н. Лапаев // [Текст]. - Нижний Новгород: ВГИПУ, 2010.

90. Кукура, С. П. Теория корпоративного управления [Текст] / С. П. Кукура // М.: Экономика, 2004. - 478 с.

91. Курсы МВА по стратегическому менеджменту [Текст]. /под ред. Л. Фазэйя, Р. Рэнделла // М.: Альпина-Бизнес Букс, 2007.

92. Лавринов, Г. А., Хрусталева Е.Ю. Формирование корпоративных структур в промышленном комплексе [Текст] / Г. А. Лавринов, Е. Ю. Хрусталева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №3.

93. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен //СПб.: Наука, 1996. – 589 с.

94. Лейман, Я. А. Управление по результатам [Текст] / под ред. Я.А. Леймана // М.: Прогресс, 1993. – 320 с.

95. Леонтьева, Л. С. Теория менеджмента [Текст] / Л. С. Леонтьева // Москва, 2013.

96. Лифшиц, А. С. Развитие фирмы: ресурсно-целевой подход [Текст] / А. С. Лифшиц // Иванов:, 2006. – 112 с.
97. Лознев, И. Г. Стоимостный менеджмент - современная теория стратегического управления стоимостью компании [Текст] / И. Г. Лознев // Сибирская финансовая школа. -2009.
98. Лукьянчикова, Н. П. Конкурентные преимущества фирмы в условиях глобализации. [Текст] / Н. П. Лукьянчикова, А. В. Бугай // Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. – 173 с.
99. Лыткина, Ю. А. Реструктуризация строительных предприятий: формирование и развитие организационных структур: Монография [Текст] /Ю.А. Лыткина, С.Ш. Левина // Пенза: ПГАСУ, 2008. – 238 с.
100. Львов, Л. В., Перезовова О. В. Формирование конкурентоспособности менеджеров в компетентностно-контекстной системе профессионального образования: монография [Текст] / Л. В. Львов, О. В. Перезовова // М.: СГУ, 2010. - 250 с.
101. Манько, А. А. Формирование и модернизация организационных структур управления [Текст] / А. А. Манько // СПб: РОСТ, 2009. -196 с.
102. Масличенков, Б. С., Тронин Ю. Н. Финансово-промышленные корпорации России [Текст] /Б. С. Масличенков, Ю. Н. Тронин // М.: ДеКа, 1999.
103. Масютин, С. А. Корпоративное управление в России: опыт и проблемы [Текст] /С. А. Масютин // М.:IAM, 2003.
104. Масютин, С. А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография [Текст] /С. А. Масютин // М.: Финстатинформ, 2002. - 240 с.
105. Мерзликина, Г. С. Корпоративная промышленная организация: оценка эффективности: монография [Текст] /Г.С.Мерзликина, Е. В.Евлашин, С. В. Передунова, О. А. Растяпина, О. Ю.Хазов // Волгоград: ИУНЛ ВолгГТУ, 2010.

106. Методические материалы: разработка кодексов наилучшей практики корпоративного управления: Глобальный форум по корпоративному управлению [Текст] / Международный банк реконструкции и развития, 2004. – 94 с.

107. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст] / Б. З. Мильнер // М.: Инфра-М, 1999.

108. Минько, Э. В. Теория организации производственных систем [Текст] / Э. В. Минько // СПб.: Политех. ун-та, 2001. -286 с.

109. Мирзажанов, С. К. Методические основы оценки и управления стоимостью предприятия [Текст] / С. К. Мирзажанов // СПб.: СПбГУЭФ, 2010. -235с.

110. Митрованова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / Е. А. Митрованова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова / под ред. А. Я. Кибанова // Москва: Проспект, 2013. – 72 с.

111. Новиков, Д. А. Методология управления [Текст] / Д. А. Новиков // М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. – 128 с.

112. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательской структур: Теория организации, самоорганизации и управления: Монография [Текст] /под ред. проф. В. И. Подлесных // М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.

113. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений [Текст] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова // М.: АЗЪ, 1995. - 928 с.

114. Организационная диагностика и обоснование преобразований предприятия [Текст] / В. В. Герасимов, А. К. Исаков, А.Л. Кун // Новосибирск: НГАСУ (Сибстрин), 2011. – 124 с.

115. Организационно-экономический механизм управления интегрированными производственными структурами: монография [Текст] /

под ред. О. Г. Туровца // Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2010. – 175 с.

116. Орехов, С. А. Диверсифицированные корпоративные объединения: проблемы статистического анализа [Текст] / С. А. Орехов // М.: Буквица, 2000.

117. Основы стоимостного управления предприятием: монография [Текст] / кол.авторов; под ред. д-ра экон.наук, профессора Г. С. Мерзликиной // Волгоград: ИУНЛ ВолгГТУ, 2011. – 242 с.

118. Остовская, А. А. Стратегическое управление развитием организации: учебное пособие [Текст] / А. А. Островская// Москва: РУДН, 2014. – 102 с.

119. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) [Текст] /В.И.Бусов, О. А. Землянский, А. Н. Поляков /под общ. ред. В. И.Бусова // М.: Издательство Юрайт, 2012. – 430 с.

120. Оценка стоимости: экономические и бухгалтерские аспекты: монография [Текст] / А. Н. Задорожная, Т. Б. Кувалдина // Омск: Апельсин, 2011. – 102 с.

121. Петрущенко, Ю. М. Управление стоимостью компании на основе выбора ее стратегических альтернатив [Текст] / Ю. М. Петрущенко, В. Л. Максимова / пол общ. ред. д-ра экон. наук, профессора Н. В. Фадейкиной // – Новосибирск: САФБД, 2011. – 192 с.

122. Петухова, Ж. Г. Повышение эффективности деятельности строительного предприятия на основе рационализации организационной структуры управления [Текст] / Ж. Г. Петухова // СПб.: СПбГУЭФ, 2009. - 106 с.

123. Печеная, Л. Т. Формирование механизма управления корпорацией: теория, методология, практика [Текст] /Л. Т. Печеная / под ред. Богомоловой И. П. // Воронеж, Истоки, 2007.

124. Платонова, Н. О правовом положении предпринимательской деятельности корпорации [Текст] /Н. О. Платонова // Хозяйство и право. – 1997. - №1.
125. Портер, М. Э. Международная конкуренция [Текст] / М. Э. Портер / под.ред. В. Д. Щетинина //–М.: Международные отношения, 1993. - 1229 с.
126. Прахалад, К. К. Ключевые компетенции корпораций [Текст] / К. К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (3). – 2003. – С. 18, 23.
127. Пудич, В. С. Системные компоненты менеджмента: монография [Текст] /В. С. Пудич // Чебоксары: Пегас, 2009. – 508 с.
128. Пузов, Е. Н. Система стратегического управления стоимостью компании (на примере энергетической отрасли): монография [Текст] /Е. Н. Пузов // Нижний Новгород, 2011. – 199 с.
129. Пятанова, В. И. Стратегия и конкурентное преимущество компании [Текст] / В. И. Пятанова // М.: Хлебпродинформ, 2011. – 140 с.
130. Родионов, Н. В. Оценка инвестиционных ресурсов предприятия (инновационный аспект) [Текст] / Н.В. Родионов // М.: Альфа-книга, 2001.
131. Рассказов, С. В. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании [Текст] / С. В. Рассказов // Финансовый менеджмент. – 2009. - №3.
132. Ресурсно-потенциальный подход в системе социальной защиты населения: монография [Текст] / З. П. Замараева // Пермь, 2009. – 182 с.
133. Родионова, Н. В. Антикризисный менеджмент [Текст] / Н. В. Родионова // М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
134. Розенберг, Д. М. Бизнес и менеджмент: терминологический словарь [Текст] / Д. М. Розенберг // М.:Инфра-М, 1997.
135. Россия периода реформ: компетентностный подход к формированию корпоративной модели менеджмента [Текст] / материалы 12

Международ. отрасл. науч.-практ. конф.// Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2008. - 304 с.

136. Руделиус, У. Маркетинг: учеб. издание [Текст] / У. Руделиус, М. В. Авдюхина, Н. И. Ивашкова // М.: Деново, 2002. – 690 с.

137. Ружанская, Л., Факторы повышения рыночной стоимости уральских компаний: проблемы практики и политики [Текст] / Л. Ружанская Л., Д. Крутиков // М.: МОНФ, 2006. - 160 с.

138. Самуэльсон, П., Нордхаус В. Экономика [Текст] / П. Самуэльсон, В. Нордхаус // М., 1997.

139. Сейфуллаева, М. Э. Международный маркетинг [Текст] / М. Э. Сейфуллаева // М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 319 с.

140. Серебрякова, Г. В. Ценностное управление в российских корпорациях: монография [Текст] / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин // М.: ГУУ, 2011.

141. Селютин, А. В. Система стратегического управления организации: концепции и инструменты: монография [Текст] / А. В. Селютин // – Самара: Омега-Л, 2012. – 328 с.

142. Сироткин, С. А. Методология оценки эффективности корпоративной стратегии промышленного предприятия [Текст] / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская // Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 140 с.

143. Смирнова, Н. В. Формирование организационного механизма развития бизнес-процессов в системе менеджмента [Текст] / Н. В. Смирнова // Мурманск: МГТУ, 2010.

144. Совершенствование корпоративного управления в акционерном обществе: монография [Текст] / Н. В. Щербакова // Барнаул, АлтГТУ, 2009.

145. Совет директоров как мировой стандарт корпоративного управления компанией [Текст] / под ред. И. В. Беликова // М.: Эксмо, 2008.

146. Советский энциклопедический словарь [Текст] / под ред. Иванова В. И. // М.: Советская энциклопедия, 1989.

147. Современные образовательные технологии: Технологический словарь [Текст] / под ред. проф. В. К. Поспелова // М.: Финакадемия, 2009. - 356 с.
148. Сонькин, Н. Б. Корпорация: Теоретические и прикладные проблемы [Текст] / Н. Б. Сонькин // М.: Московская высшая языковая школа, 1999.
149. Спенсер, Лайл М. Компетенция на работе [Текст] / Л. М. Спенсер // М.: НИРРО, 2005. – 397 с.
150. Стратегическое управление на предприятии машиностроения: учебное пособие [Текст] / В. П. Кузнецов // Нижней Новгород: Минский университет, 2014. – 248 с.
151. Сысоева, Е. А. Стратегическое управление конкурентоспособностью промышленных предприятий [Текст] /Е. А. Сысоева// М.: Экономическая газета, 2013. – 294 с.
152. Техника финансового анализа [Текст] / Э. Хелферт // - СПб.: Питер, 2003. - 640 с.
153. Томпсон-мл., Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] /А. А. Томпсон-мл. // М.: Вильямс, 2009. – 928 с.
154. Тысленко, А. Г Менеджмент. Организационные структуры управления [Текст] /А. Г. Тысленко // М.: Альфа-Пресс, 2011. – 320 с.
155. Учетова, И. С. Управление организацией: применение современных инструментов и методов менеджмента : монография [Текст] / И.С. Учетова // Моск.гос.ун-т печати им. Ивана Федорова.-М.:МГУП им.Ивана Федорова, 2011. – 128 с.
156. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р. А. Фатхутдинов // М.: ИНФРА-М, 2000. - 271 с.
157. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р. А. Фатхутдинов // М.: Бизнес-школа «Интел -Синтез», 2000. – 610 с.

158. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст] /Р. А. Фатхутдинов // М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел -Синтез», 1999. -416 с.
159. Федорова, Н. Н. Организационные структуры управления предприятием: учебное пособие [Текст] / Н.Н. Федорова // М.:ТК Велби, 2003. – 256 с.
160. Фельдман, А. Б. Управление корпоративным капиталом [Текст] /А. Б. Фельдман // М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999.
161. Финансово-организационные механизмы в современных условиях: вопросы теории и практики: монография [Текст] /под общ. ред. О. В. Гончарук // СПб.: СПбГИЭУ, 2009.
162. Формирование и оценка конкурентных преимуществ промышленных предприятий: монография [Текст] / И. В. Мильгунова, Ю. В. Вертакова, Т.С. Колмыкова // Курск, 2012. – 152 с.
163. Формирование конкурентного преимущества субъектов предпринимательства в строительстве [Текст] /А. Н. Асаул, Ш. М. Мамедов, Е. И. Рыбнов, Н. В. Чепаченко / под ред. профессора А. Н. Асаула //-СПб.:АНО «ИПЭВ», 2014. -240 с.
164. Фридман, Д., Ордуей Н. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости [Текст] / Д. Фридман, Н. Ордуей Н // М.: Дело 2007. -450 с.
165. Хазан, М. Организационно-экономический механизм развития в системе управления предприятием [Текст] /М. Хазан // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - №2.
166. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контролинга [Текст] /Д. Хан / под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головоча, М. Л. Лукашевича // М.: Финансы и статистика, 2007. – 800 с.
167. Харисова, Г. М. Стоимостный подход к управлению инвестиционно-инновационной деятельностью региональных интегрированных образований в реальном секторе экономики [Текст] / Г. М. Харисова// Казань, КГАСУ, 2011. -145 с.

168. Харитонов, А. Ю. Эффективное управление предприятием на основе стоимости: монография [Текст] / А. Ю. Харитонов, А. В. Пластинин // Архангельск: Арханг.гос.техн.ун-т, 2009.
169. Хлынин, Э. В. Стратегическое управление производственными затратами предприятия: монография [Текст] / Э. В. Хлынин, О. В. Сорвина // М: ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2014. – 186 с.
170. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. Научно-практическое издание [Текст] / И.С. Шиткина // М.: Волтерс Клувер, 2006. - С. 532
171. Храброва, И. А Экономика [Текст] / И. А. Храбров // М., 1997.
172. Храброва, И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции [Текст] / И. А. Храбров // М.: Альпина, 2000.
173. Цветкова, В. А. Корпоративный бизнес: теория и практика [Текст] / В. А. Цветкова // СПб.: Нестор-История, 2011. – 504 с.
174. Чепелева, Н.Н. Ресурсная стратегия грузового автотранспортного предприятия: интеграционно-приоритетный подход: монография [Текст] / Н.Н. Чепелева //.- Омск: СибАДИ, 2013. – 285 с.
175. Чепелева, Н.Н. Ресурсный подход к формированию стратегии автотранспортного предприятия: монография [Текст] / Н. Н. Чепелева // Омск: СибАДИ, 2009. – 104 с.
176. Черемных, О. Как нам обустроить компанию: корпоративная инфраструктура управления [Текст] / О. Черемных // М., 2002. - 38 с.
177. Черемных, О. С. Стратегический реинжиниринг: процессно-стоимостный подход к управлению бизнесом [Текст] / О. С. Черемных, С. В. Черемных // М. 2009.-736 с.
178. Шарков, Ф. И. Имидж фирмы: технология управления [Текст] / Ф. И. Шариков // М: Академический проект, 2006.
179. Шишкин, А. А. Взгляд на стоимостный подход к управлению [Текст] / А. А. Шишкин // Экономический вестник РТ. - 2009. - 392 с.

180. Шлычков, В. В. Ресурсный подход к проблеме обеспечения экономической надежности промышленных предприятий: монография [Текст] / В. В. Шлычков, С. М. Кулиш, Р. А. Тимофеев // Казань: Казанский Гос.энерг.университет, 2009. – 152 с.

181. Штефан, В. И. Корпоративная стратегия интегрированных структур. Как добиться корпоративного преимущества [Текст] / В. И. Штефан, И. В. Штефан, В. Г. Лутченко, Т. В. Лутченко // Воронеж: ГУП ВО «Воронежская областная типография – издательство им. Е.А. Болховитинова». – 2009. - 111 с.

182. Экономика, организация и управление на предприятии [Текст] / А. В. Тячинский; под ред. М. А. Боровской // Ростов н/Д:Феникс, 2010. - 475 с.

183. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие [Текст] /под ред. А. П. Градова // СПб.: Спец-Лит, 2000. – 589 с.

184. Эмануэль, И.В. Организационно-экономический механизм управления крупной промышленной компанией в условиях рыночной среды [Текст] / И. В. Эмануэль //.- ГУАП.СПб.,2006.

185. Этрилл, П. Финансовый менеджмент для неспециалистов [Текст] / П. Этрилл // СПб.: Питер, 2009. - 608 с.

186. Яковлева, Е. А. Методы и модели эффективного управления предприятием в условиях инновационного развития: анализ рыночной стоимости предприятия [Текст] / Е. А. Яковлева, М. М. Гаджиев // М. М.-Махачкала, 2010. - 264 с.

187. Griffin D., Guedhami O. National Culture, Corporate Governance System and Firm Corporate Governance Practices// University of British Columbia, 2006 [Электронный ресурс] -режим доступа: <http://northernfinance.org/2012/program/papers/365.pdf>

188. La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Investor Protection and Corporate Governance // Journal of Finance, 2000 [Электронный ресурс] - режим доступа: http://www.law.yale.edu/documents/pdf/cbl/lopezdesilanes02_roundtable.pdf

189. Nakamura M., Mark Fruit W.,- Implications of the Japan model for corporate governance and management for China and other emerging economies in Asia // Journal of Business studies-2012, -vol.6, -№2-pp.122-142 [Электронный ресурс] - режим доступа: http://strategy.sauder.ubc.ca/~nakamura/nakamura_JABS_Implications_2012.pdf

190. Sanches, R. (ed.). Knowledge Management and Organizational Competence [Text] /R. Sanches // – Oxford University Press: Oxford. 2001. - p. 153

191. Stern Stewart, Justin Pettit Eva& Corporate Portfolio Strategy, EVALuation,vol.3 iss.9, 2001-December [Электронный ресурс] - режим доступа: <http://web.bus.ucf.edu/faculty/mschminke/Feva-and-corporate-portfolio-strategy.pdf>

192. The Corporate Governance Advisor, The New DNA of Corporate Governance: Strategic Pay for Future Value, vol 13. Number 3 May/June 2005 [Электронный ресурс] - режим доступа: http://www.rijpm.com/pre_reading_files/Mark_Van_Clieaf_Pre-Reading_May_2011.pdf

193. Zhao F., External Monitoring Mechanisms and Earnings Management using Classification Shifting//School of Accounting, Florida International University, 2012 [Электронный ресурс] - режим доступа: <http://business.fiu.edu/Workingpaper-FangZhao.pdf>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета эксперта

Руководителю

Уважаемый коллега!

Кафедра «Экономики и инвестиций» проводит научную работу по теме: «Формирование и развитие механизма корпоративного управления (на примере интегрированных корпораций)».

В связи с этим просим Вас оказать содействие в сборе необходимой информации, заполнив данную анкету.

АНКЕТА

Мнение, высказанное в ходе опроса, оглашению не подлежит. Опрос является анонимным, поэтому контактные данные можно не указывать. Ваши ответы будут использованы для составления обобщенных выводов и рекомендаций. Пожалуйста, будьте внимательны. Заранее благодарим за участие в исследовании!

1. Считаете ли Вы систему корпоративного управления своего предприятия эффективной?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

2. Считаете ли Вы деятельность «Совета директоров» своего предприятия эффективной?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

3. Считаете ли Вы деятельность «Комитетов» своего предприятия эффективной?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

3. Оцените, в каком направлении необходимо совершенствовать систему корпоративного управления своего предприятия;

- 1) Экономическое направление ____;
- 2) Хозяйственное направление ____;
- 3) Социальное направление ____;
- 4) Организационное направление ____;
5. Другое направление _____;

5. Имеются ли в системе корпоративного управления Вашего предприятия подразделения, обладающие корпоративной самостоятельностью и отвечающие за свои результаты только перед акционерами?

- 1) Да
 - 2) Нет
 - 3) Если «Да», то перечислите их
-

6. Оцените эффективность влияния деятельности контрольных корпоративных подразделений на результативность предприятия?

- 1) Положительно сказывается
- 2) Умеренный эффект
- 3) Отсутствует взаимосвязь
- 4) Затрудняюсь ответить

7. Как Вы оцениваете влияние на результативность участие акционеров в процессе корпоративного управления?

- 1) Положительно сказывается
- 2) Умеренный эффект
- 3) Отсутствует взаимосвязь
- 4) Затрудняюсь ответить

8. Какими компетентными характеристиками, по Вашему мнению, обязательно должен обладать контрольный комитет при акционерах, с целью положительного влияния на результативность предприятия

Характеристики компетенций	Оценка по десятибалльной шкале
Организационные компетенции:	
применение современных принципов организации управления;	
установление доверительной атмосферы внутри корпорации;	
соблюдение принципов корпоративного управления;	
гибко, оперативно и эффективно реагировать на изменения внешней среды;	
Технические компетенции:	
использование знаний из всех сфер деятельности корпорации;	
соблюдение актуальных норм, правил, процедур и технических регламентов в деятельности корпорации;	
использовать передовой опыт в принятии управленческих решений;	
наличие контроля качества;	
использование знаний из всех сфер деятельности корпорации;	
соблюдение актуальных норм, правил, процедур и технических регламентов в деятельности корпорации;	
использовать передовой опыт в принятии управленческих решений;	
наличие контроля качества;	
Управленческие компетенции:	
эффективное управление ресурсами корпорации;	
обеспечить взаимосвязь, корпоративного, функционального и оперативного уровня управления;	
использовать передовые методы планирования и управления при принятии управленческих решений;	
обеспечение улучшения конкурентных факторов;	
эффективное управление ресурсами корпорации;	
обеспечить взаимосвязь, корпоративного, функционального и оперативного уровня управления;	
использовать передовые методы планирования и управления при принятии управленческих решений;	
обеспечение улучшения конкурентных факторов;	
Стратегические компетенции:	
политика в соответствии с миссией компании;	
разработка и реализация эффективных стратегий;	
наличие четкого виденья и перспектив корпорации;	
оценка долгосрочных, краткосрочных и оперативных целей корпорации;	
выявление и оценка рисков корпорации;	
Стоимостная компетенция:	
использование мотивации персонала в зависимости от результатов корпорации;	
взаимосвязь технических показателей с итоговыми показателями корпорации;	
наличие взаимосвязи между принимаемыми решениями и результатами корпорации;	
оценка релевантных факторов стоимости	

9. Какие факторы конкурентного преимущества наиболее значимы для результативности корпорации?

Факторы	Оценка по десятибалльной шкале
Маркетинговые факторы	1
Сеть оптовый дистрибуторов	2
Присутствие в розничной торговле	3
Низкие расходы по реализации	4
Сроки доставки продукции	5
Квалификация сотрудников, занимающихся реализацией продукции	
Искусство продаж	
Привлекательность дизайна	
Разнообразие товаров	
Гарантии для покупателей	
Качество сервиса	
Выгоды от владения бизнесом с позиции создания большей стоимости	
Выгоды от гарантируемого рынка сбыта продукции	
Организационные факторы	
Уровень информационных систем	
Способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию	
Большой опыт ноу-хау в области менеджмента	
Доступ на финансовые рынки	
Наличие патентов	
Общие низкие затраты	
Особые таланты	
Структура организации	
Организация производства	
Резервы	
Резервы налоговых льгот	
Резервы производственно-технологического потенциала компании	
Резервы кадрового потенциала	
Резервы финансово-экономического потенциала	
Резервы организационного потенциала	
Политически-правовые факторы	
Структура законодательства	
Политическая стабильность	
Политический курс	
Налогообложение	
Таможенные пошлины	
Степень участия государства в регулировании бизнеса	
Антимонопольные ограничения	
Лоббирование и неформальные группы	
Инфраструктура региона	
Рыночная инфраструктура	
Конкурентная среда	
Экономические факторы	
Цикл деловой активности	
Спрос-предложение	

Продолжение таблицы А.9

Факторы	Оценка по десятибалльной шкале
Уровень инфляции	
Инвестиции	
Ресурсы	
Собственники	
Барьеры	
Качество и стоимость сырья	
Стоимость трудовых ресурсов	
Финансовые ресурсы	
Социальные факторы	
Демография	
Стиль жизни	
Жизненные ориентиры и ценности	
Социальная стабильности	
Мобильность работников	
Уровень образования	
Семья	
Защита потребителей	
Местные и локальные образования	
Религия	
Технологические факторы	
Технологическая политика государства	
Ориентиры в развитие науки и техники	
НИОКР	
Уровень техники и технологии	
Патенты и ноу-хау	
Оборудование	
Защита интеллектуальной собственности	
Доступ к квалифицированной рабочей силе	
Высокая степень использования производственных мощностей	
Качество продукции	
Низкая себестоимость продукции	

10. Показатели, характеризующие систему корпоративного управления

Показатель	Оценка по десятибалльной шкале
Показатели, характеризующие административно-управленческий аспект	
Экономическая эффективность труда управленческого персонала системы корпоративного управления: $K_{эф.уп.п} = \frac{\Pi_i}{\Sigma V_{уп}}$, где: Π_i -прибыль; $V_{уп}$ - вознаграждение органов управления; Критерий оценки: $K_{эф.уп.п} \rightarrow max$;	1
Коэффициент численности системы корпоративного управления: $K_{ч.уп} = \frac{\Sigma \chi_{уп}}{\Sigma \chi_i}$, где: $\chi_{уп}$ - численность управленческого персонала; χ_i -общая численность корпорации; Критерий оценки: $K_{ч.уп} \rightarrow min$;	2
Коэффициент независимости системы корпоративного управления: $K_{нез} = \frac{\Sigma \chi_{н.д.}}{\Sigma \chi_{ни}}$, где: $\chi_{н.д.}$ -численность независимых директоров; $\chi_{ни}$ -общая численность директоров; Критерий оценки: $K_{нез} \rightarrow max$;	3
Удельный вес комитета корпоративного управления: $K_{з.ком} = \frac{\Sigma Z_k}{\Sigma Z_{уп}}$, где: Z_k - сумма затрат по комитету; $Z_{уп}$ - сумма затрат на управленческую деятельность; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{з.ком} \leq 0,3$;	4
Коэффициент централизации: $K_{ц} = \frac{\Sigma Z_i}{\Sigma Z_{oi}}$, где: Z_i -количество задач у объекта; Z_{oi} -общее количество задач на уровне управления; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{ц} \leq 0,3$;	5
Коэффициент децентрализации: $K_{дц} = \frac{\Sigma Z_{mi}}{\Sigma Z_i}$, где: Z_{mi} -количество переданных задач; Z_i -количество задач у объекта; Критерий оценки: $0,2 \leq K_{дц} \leq 0,5$;	6
Коэффициент интеграции: $K_{ин} = \frac{\Sigma P_i}{\Sigma P_{oi}}$, где: P_i -количество результатов объекта; P_{oi} - общее количество результатов на уровне; Критерий оценки: $K_{ин} \rightarrow max$;	7
Удельный вес независимых результатов: $K_{н} = \frac{\Sigma P_{mi}}{\Sigma P_{oj}}$, где: P_{mi} -количество результатов независимых директоров; P_{oj} -общее количество результатов; Критерий оценки: $K_{н} \rightarrow max$;	8
Коэффициент пирамидальности: $K_{п} = \frac{\Sigma O_{oi}}{\Sigma O_{oj}}$, где: O_{oi} -количество объектов на уровне; O_{oj} -общее количество объектов системы; n -количество уровней; Критерий оценки: $0,2 \leq K_{дц} \leq 0,4$;	9
Коэффициент упорядочивания (напряженности): $K_{у} = \frac{\Sigma \Phi_{oi}}{\Sigma \Phi_{oj}}$, где: Φ_{oi} -количество функций на уровне; Φ_{oj} - общее количеству функций системы; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{у} \leq 0,3$;	10
Коэффициент манипуляции: $K_{м} = \frac{\Sigma \Phi_{ni}}{N_{oi}}$, где: Φ_{ni} -количество функций у объекта; N_{oi} - количество директоров у объекта; Критерий оценки: $10 \leq K_{м} \leq 15$;	11
Коэффициент независимых манипуляций: $K_{нм} = \frac{\Sigma \Phi_{ni}}{N_{oik}}$, где: Φ_{ni} -количество функций у объекта; N_{oik} -количество директоров и количество независимых директоров у объекта; Критерий оценки: $5 \leq K_{нм} \leq 10$;	12
Коэффициент нагрузки управления: $K_{н.уп} = \frac{\Sigma \Phi_{уп}}{\Sigma \Phi_{ис}}$, где: $\Phi_{уп}$ -количество управленческих функций; $\Phi_{ис}$ -количество исполнительных функций; Критерий оценки: $0,4 \leq K_{н.уп} \leq 0,7$;	13

Продолжение таблицы А.10

Показатель	Оценка по десятибалльной шкале
Коэффициент дублирования: $K_{дуб} = \frac{\sum \Phi_{дуб}}{\sum \Phi_{уп}}$, где: $\Phi_{дуб}$ - количество дублированных функций; $\Phi_{уп}$ - общее количество функций управления; Критерий оценки: $K_{дуб} \rightarrow min$;	14
Коэффициент актуализации: $K_{ак} = \frac{\sum \Phi_{nmi}}{\sum \Phi_{ni}}$, где: Φ_{nmi} - количество основных функций у объекта; Φ_{ni} - количество фактических функций у объекта; Критерий оценки: $0,5 \leq K_{ак} \leq 0,9$;	15
Показатели, характеризующие видение перспектив корпорации	
Степень соответствия целей общекорпоративному видению: $K_{с.целей.корп} = \frac{\sum Ц_n}{\sum Ц_{об.корп}}$, где: $Ц_n$ - количество намеченных целей; $Ц_{об.корп}$ - общее количество целей в соответствии с общекорпоративным видением; Критерий оценки: $0,3 \leq K_{с.целей.корп} \leq 0,8$;	1
Степень наличия согласованной единой структуры элементов корпоративных стратегий: $K_{согл.элем} = \frac{\sum Э_{ф}}{\sum Э_{об.корп}}$, где: $Э_{ф}$ - фактическое количество элементов корпоративной стратегии; $Э_{об.корп}$ - общее количество элементов единой структуры элементов корпоративной стратегии; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{согл.элем} \leq 0,8$;	2
Степень согласованности корпоративной стратегии с факторами внешнего окружения: $K_{согл.фактр} = \frac{\sum Ф_{ф}}{\sum Ф_{сущ}}$, где: $Ф_{ф}$ - фактическое количество факторов, учтенных при разработке корпоративной стратегии; $Э_{об.корп}$ - общее количество выявленных факторов внешней среды, влияющих на деятельность корпорации; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{согл.фактр} \leq 0,5$;	3
Устойчивость корпоративной стратегии по отношению к изменениям внешней среды: $K_{устой} = \frac{\sum С_{ф}}{\sum С_{возм}}$, где: $С_{ф}$ - фактическое количество корректировок стратегии корпорации; $Э_{об.корп}$ - возможное количество корректировок стратегии; Критерий оценки: $0 \leq K_{устой} \leq 1$;	4
Степень учета рисков в корпоративной стратегии: $K_{уч.риск} = \frac{\sum P_{ф}}{\sum P_{предп}}$, где: $P_{ф}$ - фактический уровень рисков; $Э_{об.корп}$ - предполагаемый уровень рисков, заложенный в корпоративной стратегии; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{уч.риск} \leq 0,4$;	5
Уровень выполнения стратегических намерений по расширению бизнеса: $K_{стр.намер.б} = \frac{\sum П_p}{\sum П_{разр}}$, где: $П_p$ - количество реализованных бизнес-проектов; $П_{разр}$ - общее количество разработанных бизнес-проектов в соответствии с корпоративной стратегией; Критерий оценки: $0,4 \leq K_{стр.намер.б} \leq 0,7$;	6
Уровень выполнения стратегических намерений по обеспечению корпоративных преимуществ: $K_{с.намер.к.п.} = \frac{\sum КП_д}{\sum КП_{нам}}$, где: $КП_д$ - количество достигнутых корпоративных преимуществ; $КП_{нам}$ - общее количество намеченных корпоративных преимуществ в соответствии с корпоративной стратегией; Критерий оценки: $0,6 \leq K_{с.намер.к.п.} \leq 1,3$;	7
Степень превышения корпоративных выгод (создание стоимости) над издержками на содержание системы корпоративного управления: $K_{корп.выг} = \frac{\sum KB_ф}{\sum KB_п}$, где: $KB_д$ - фактически достигнутый уровень соотношения корпоративных выгод над издержками системы КУ; $KB_п$ - запланированное соотношение; Критерий оценки: $0,4 \leq K_{корп.выг} \leq 4$;	8
Показатели, характеризующие эффективность распределения ресурсов корпорации	
Степень выполнения мероприятий по проведению ревизии имеющихся ресурсов и бизнесов: $K_{рев} = \frac{\sum M_ф}{\sum M_п}$, где: $M_ф$ - количество проведенных мероприятий; $M_п$ - количество запланированных мероприятий; Критерий оценки: $0 \leq K_{рев} \leq 1$;	1

Продолжение таблицы А.10

Показатель	Оценка по десятибалльной шкале
Уровень обеспечения необходимыми ресурсами (материальными, финансовыми, трудовыми и др.): $K_{обес} = \frac{\sum P_{ф}}{\sum P_{п}}$, где: $P_{ф}$ - объем ресурсов по факту; $P_{п}$ - объем ресурсов в соответствии с корпоративной стратегией; Критерий оценки: $0,8 \leq K_{обес} \leq 1,4$;	2
Степень создания ресурсами корпорации конкурентных преимуществ в каждой бизнес-единице: $K_{корп.пр} = \frac{\sum КП_{ф}}{\sum КП_{п}}$, где: $КП_{ф}$ - количество созданных конкурентных преимуществ; $КП_{п}$ - общее количество конкурентных преимуществ в соответствии с намеченной стратегией; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{корп.пр} \leq 0,7$;	3
Степень достижения результатов деятельности бизнес-единицами по средствам распределения ресурсов: $K_{дост} = \frac{\sum P_{ф}}{\sum P_{п}}$, где: $P_{ф}$ - фактические результаты деятельности; $P_{п}$ - запланированный результат деятельности; Критерий оценки: $0,4 \leq K_{дост} \leq 1,7$;	4
Уровень соответствия баланса между краткосрочной доходностью и долгосрочным ростом корпорации: $K_{дох} = \frac{\sum C_{ф}}{\sum C_{п}}$, где: $C_{ф}$ - фактически достигнутое соответствие; $C_{п}$ - запланированное соответствие в корпоративной стратегии; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{дох} \leq 5$;	5
Степень обеспечения прироста ресурсов посредством инвестиций: $K_{прир} = \frac{\sum ПР_{ф}}{\sum ПР_{п}}$, где: $ПР_{ф}$ - фактический прирост ресурсов; $ПР_{п}$ - запланированный размер прироста ресурсов; Критерий оценки: $0,8 \leq K_{прир} \leq 1,3$;	6
Степень обеспечения контроля над уровнем инвестиций в развитие ресурсов бизнес-единиц для достижения конкурентного преимущества корпорации: $K_{конт} = \frac{\sum КМ_{ф}}{\sum КМ_{п}}$, где: $КМ_{ф}$ - количество проведенных контрольных мероприятий; $КМ_{п}$ - количество запланированных мероприятий; Критерий оценки: $0 \leq K_{конт} \leq 1$;	7
Степень обеспечения контроля над использованием ресурсов и предотвращение дисбаланса между различными видами ресурсов: $K_{конт.дисб} = \frac{\sum КМ_{ф}}{\sum КМ_{п}}$, где: $КМ_{ф}$ - количество проведенных контрольных мероприятий; $КМ_{п}$ - количество запланированных мероприятий; Критерий оценки: $0 \leq K_{конт.дисб} \leq 1$;	8

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Структура ответов экспертов

Таблица Б.1 – Структура ответов экспертов «Оценка эффективности системы корпоративного управления»

	Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Нет ответа
Считаете ли Вы систему корпоративного управления своего предприятия эффективной?	34	17	23	21
Считаете ли Вы деятельность Совета директоров своего предприятия эффективной?	19	4	1	71
Считаете ли Вы деятельность Комитетов своего предприятия эффективной?	8	47	1	39
Имеются ли в системе корпоративного управления Вашего предприятия подразделения, обладающие корпоративной самостоятельностью и отвечающие за свои результаты только перед акционерами?	6	44		45

Таблица Б.2 – Структура ответов экспертов «Влияние на результативность контрольных подразделений в составе органа управления и участие акционеров в корпоративном управлении»

	Положительно сказывается	Умеренный эффект	Отсутствует взаимосвязь	Затрудняюсь ответить
Оцените эффективность влияния деятельности независимых корпоративных подразделений на стоимость предприятия	19	9	22	45
Как Вы оцениваете влияние на результативность участие акционеров в процессе корпоративного управления?	9	19	6	51

Таблица Б.3 – Структура ответов экспертов «Оценка элементов системы корпоративного управления»

Название вопроса	Экономическое направление	Хозяйственное направление	Социальное направление	Организационное направление	Другое направление
Оцените, в каком направлении необходимо совершенствовать систему корпоративного управления своего предприятия	9	1	7	9	0

Таблица Б.4 – Структура ответов «Оценка факторов конкурентного преимущества наиболее значимы для результативности корпорации?»

Факторы	Обоз	Сумма рангов	d	d2	Ранг
Маркетинговые факторы (Ф₁):					
Сеть оптовый дистрибуторов	Ф _{1.1}	64	-284,0735	80697,7701	1
Присутствие в розничной торговле	Ф _{1.2}	86	-262,0735	68682,5348	6
Низкие расходы по реализации	Ф _{1.3}	482	133,9265	17936,2995	58
Сроки доставки продукции	Ф _{1.4}	82	-266,0735	70795,1231	5
Квалификация сотрудников, занимающихся	Ф _{1.5}	87	-261,0735	68159,3878	7
Искусство продаж	Ф _{1.6}	129	-219,0735	47993,2113	18
Привлекательность дизайна	Ф _{1.7}	67	-281,0735	79002,3289	3
Разнообразие товаров	Ф _{1.8}	106	-242,0735	58599,5936	12
Гарантии для покупателей	Ф _{1.9}	92	-256,0735	65573,6525	8
Качество сервиса	Ф _{1.10}	111	-237,0735	56203,8583	15
Выгоды от владения бизнесом с позиции	Ф _{1.11}	109	-239,0735	57156,1525	14
Выгоды от гарантируемого рынка сбыта	Ф _{1.12}	97	-251,0735	63037,9172	9
Организационные факторы (Ф₂):					
Уровень информационных систем	Ф _{2.1}	465	116,9265	13671,7995	52
Способность быстро реагировать на	Ф _{2.2}	115	-233,0735	54323,2701	16
Большой опыт ноу-хау в области	Ф _{2.3}	64	-284,0735	80697,7701	2
Доступ на финансовые рынки	Ф _{2.4}	97	-251,0735	63037,9172	10
Наличие патентов	Ф _{2.5}	409	60,9265	3712,0348	30
Общие низкие затраты	Ф _{2.6}	423	74,9265	5613,9760	38
Особые таланты	Ф _{2.7}	429	80,9265	6549,0936	40
Структура организации	Ф _{2.8}	438	89,9265	8086,7701	47
Организация производства	Ф _{2.9}	489	140,9265	19860,2701	61
Резервы (Ф₃):					
Резервы налоговых льгот	Ф _{3.1}	503	154,9265	24002,2113	64
Резервы производственно-технологического	Ф _{3.2}	429	80,9265	6549,0936	41
Резервы кадрового потенциала	Ф _{3.3}	368	19,9265	397,0642	22
Резервы финансово-экономического	Ф _{3.4}	433	84,9265	7212,5054	42
Резервы организационного потенциала	Ф _{3.5}	505	156,9265	24625,9172	66
Политически-правовые факторы (Ф₄):					
Структура законодательства	Ф _{4.1}	493	144,9265	21003,6819	63
Политическая стабильность	Ф _{4.2}	417	68,9265	4750,8583	35
Политический курс	Ф _{4.3}	434	85,9265	7383,3583	44
Налогообложение	Ф _{4.4}	434	85,9265	7383,3583	45
Таможенные пошлины	Ф _{4.5}	424	75,9265	5764,8289	39
Степень участия государства в	Ф _{4.6}	355	6,9265	47,9760	19
Антимонопольные ограничения	Ф _{4.7}	507	158,9265	25257,6231	67
Лоббирование и неформальные группы	Ф _{4.8}	120	-228,0735	52017,5348	17
Инфраструктура региона	Ф _{4.9}	448	99,9265	9985,2995	49
Рыночная инфраструктура	Ф _{4.10}	416	67,9265	4614,0054	34
Конкурентная среда	Ф _{4.11}	384	35,9265	1290,7113	24
Экономические факторы (Ф₅):					
Цикл деловой активности	Ф _{5.1}	393	44,9265	2018,3878	25
Спрос-предложение	Ф _{5.2}	465	116,9265	13671,7995	53

Продолжение таблицы Б.4					
Факторы	Обоз	Сумма	d	d2	Ранг
Уровень инфляции	Ф _{5.3}	402	53,9265	2908,0642	27
Инвестиции	Ф _{5.4}	402	53,9265	2908,0642	28
Ресурсы	Ф _{5.5}	479	130,9265	17141,7407	56
Собственники	Ф _{5.6}	421	72,9265	5318,2701	36
Барьеры	Ф _{5.7}	414	65,9265	4346,2995	33
Качество и стоимость сырья	Ф _{5.8}	382	33,9265	1151,0054	23
Стоимость трудовых ресурсов	Ф _{5.9}	490	141,9265	20143,1231	62
Финансовые ресурсы	Ф _{5.10}	414	65,9265	4346,2995	34
Социальные факторы (Ф₆):					
Демография	Ф _{6.1}	393	44,9265	2018,3878	26
Стиль жизни	Ф _{6.2}	437	88,9265	7907,9172	46
Жизненные ориентиры и ценности	Ф _{6.3}	461	112,9265	12752,3878	51
Социальная стабильности	Ф _{6.4}	423	74,9265	5613,9760	37
Мобильность работников	Ф _{6.5}	367	18,9265	358,2113	20
Уровень образования	Ф _{6.6}	471	122,9265	15110,9172	54
Семья	Ф _{6.7}	457	108,9265	11864,9760	50
Защита потребителей	Ф _{6.8}	368	19,9265	397,0642	21
Местные и локальные образования	Ф _{6.9}	504	155,9265	24313,0642	65
Религия	Ф _{6.10}	412	63,9265	4086,5936	31
Технологические факторы (Ф₇)					
Технологическая политика государства	Ф _{7.1}	478	129,9265	16880,8878	55
Ориентиры в развитие науки и техники	Ф _{7.2}	480	131,9265	17404,5936	57
НИОКР	Ф _{7.3}	403	54,9265	3016,9172	29
Уровень техники и технологии	Ф _{7.4}	445	96,9265	9394,7407	48
Патенты и ноу-хау	Ф _{7.5}	77	-271,0735	73480,8583	4
Оборудование	Ф _{7.6}	509	160,9265	25897,3289	68
Защита интеллектуальной собственности	Ф _{7.7}	483	134,9265	18205,1525	59
Доступ к квалифицированной рабочей силе	Ф _{7.8}	488	139,9265	19579,4172	60
Высокая степень использования	Ф _{7.9}	432	83,9265	7043,6525	42
Качество продукции	Ф _{7.10}	108	-240,0735	57635,2995	13
Низкая себестоимость продукции	Ф _{7.11}	100	-248,0735	61540,4760	11

Таблица Б.5 – Структура ответов экспертов «Оценка показателей эффективности системы корпоративного управления»

Показатель	Обоз	Сумма рангов	d	d2	Вес λ
Показатели, характеризующие административно-управленческий аспект (П₁)					
Экономическая эффективность труда управленческого персонала системы корпоративного управления: $K_{эф.уп.п} = \frac{\Pi_i}{\Sigma V_{уп}}$, где: Π_i - прибыль; $V_{уп}$ - вознаграждение органов управления; Критерий оценки: $K_{эф.уп.п} \rightarrow max$;	П _{1.1}	149	-10	100	0.034 4

Продолжение таблицы Б.5

Показатель	Обоз	Сумма рангов	d	d2	Вес λ
Коэффициент численности системы корпоративного управления: $K_{ч.уп} = \frac{\sum Ч_{уп}}{\sum Ч_i}$, где: $Ч_{уп}$ - численность управленческого персонала; $Ч_i$ -общая численность корпорации; Критерий оценки: $K_{ч.уп} \rightarrow min$;	П _{1.2}	159	0	0	0.032 3
Коэффициент независимости системы корпоративного управления: $K_{нез} = \frac{\sum Ч_{нд}}{\sum Ч_{ни}}$, где: $Ч_{нд}$ -численность независимых директоров; $Ч_{ни}$ -общая численность директоров; Критерий оценки: $K_{нез} \rightarrow max$;	П _{1.3}	173	14	196	0.029 3
Удельный вес комитета корпоративного управления: $K_{з.ком} = \frac{\sum З_k}{\sum З_{уп}}$, где: $З_k$ - сумма затрат по комитету; $З_{уп}$ - сумма затрат на управленческую деятельность; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{з.ком} \leq 0,3$;	П _{1.4}	155	-4	16	0.033 1
Коэффициент централизации: $K_{ц} = \frac{\sum З_i}{\sum З_{oi}}$, где: $З_i$ -количество задач у объекта; $З_{oi}$ -общее количество задач на уровне управления; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{ц} \leq 0,3$;	П _{1.5}	175	16	256	0.028 9
Коэффициент децентрализации: $K_{дц} = \frac{\sum З_{mi}}{\sum З_i}$, где: $З_{mi}$ -количество переданных задач; $З_i$ -количество задач у объекта; Критерий оценки: $0,2 \leq K_{дц} \leq 0,5$;	П _{1.6}	143	-16	256	0.035 7
Коэффициент интеграции: $K_{ин} = \frac{\sum P_i}{\sum P_{oi}}$, где: P_i -количество результатов объекта; P_{oi} -общее количество результатов на уровне; Критерий оценки: $K_{ин} \rightarrow max$;	П _{1.7}	166	7	49	0.030 8
Удельный вес независимых результатов: $K_{н} = \frac{\sum P_{mi}}{\sum P_{oj}}$, где: P_{mi} - количество результатов независимых директоров; P_{oj} -общее количество результатов; Критерий оценки: $K_{н} \rightarrow max$;	П _{1.8}	149	-10	100	0.034 4
Коэффициент пирамидальности: $K_{п} = \frac{\sum O_{oi}}{\sum O_{oj}}$, где: O_{oi} -количество объектов на уровне; O_{oj} -общее количество объектов системы; n - количество уровней; Критерий оценки: $0,2 \leq K_{дц} \leq 0,4$;	П _{1.9}	147	-12	144	0.034 9
Коэффициент упорядочивания (напряженности): $K_y = \frac{\sum \Phi_{oi}}{\sum \Phi_{oj}}$, где: Φ_{oi} -количество функций на уровне; Φ_{oj} - общее количеству функций системы; Критерий оценки: $0,1 \leq K_y \leq 0,3$;	П _{1.10}	182	23	529	0.027 4
Коэффициент манипуляции: $K_m = \frac{\sum \Phi_{ni}}{N_{oi}}$, где: Φ_{ni} -количество функций у объекта; N_{oi} -количество директоров у объекта; Критерий оценки: $10 \leq K_m \leq 15$;	П _{1.11}	140	-19	361	0.036 3
Коэффициент независимых манипуляций: $K_{нм} = \frac{\sum \Phi_{ni}}{N_{oik}}$, где: Φ_{ni} - количество функций у объекта; N_{oik} -количество директоров и количество независимых директоров у объекта; Критерий оценки: $5 \leq K_{нм} \leq 10$;	П _{1.12}	196	37	1369	0.024 4

Продолжение таблицы Б.5

Показатель	Обоз	Сумма рангов	d	d2	Вес λ
Коэффициент нагрузки управления: $K_{н.уп} = \frac{\sum \Phi_{уп}}{\sum \Phi_{ис}}$, где: $\Phi_{уп}$ - количество управленческих функций; $\Phi_{ис}$ - количество исполнительных функций; Критерий оценки: $0,4 \leq K_{н.уп} \leq 0,7$;	П _{1.13}	139	-20	400	0.036 6
Коэффициент дублирования: $K_{дуб} = \frac{\sum \Phi_{дуб}}{\sum \Phi_{уп}}$, где: $\Phi_{дуб}$ - количество дублированных функций; $\Phi_{уп}$ - общее количество функций управления; Критерий оценки: $K_{дуб} \rightarrow min$;	П _{1.14}	167	7	49	0.030 6
Коэффициент актуализации: $K_{ак} = \frac{\sum \Phi_{нми}}{\sum \Phi_{ни}}$, где: $\Phi_{нми}$ - количество основных функций у объекта; $\Phi_{ни}$ - количество фактических функций у объекта; Критерий оценки: $0,5 \leq K_{ак} \leq 0,9$;	П _{1.15}	133	-26	676	0.037 8
Показатели, характеризующие видение перспектив корпорации (П₂)					
Степень соответствия целей общекорпоративному видению: $K_{с.целей.корп} = \frac{\sum \Pi_{цн}}{\sum \Pi_{об.корп}}$, где: $\Pi_{цн}$ - количество намеченных целей; $\Pi_{об.корп}$ - общее количество целей в соответствии с общекорпоративным видением; Критерий оценки: $0,3 \leq K_{с.целей.корп} \leq 0,8$;	П _{2.1}	139	-20	400	0.036 6
Степень наличия согласованной единой структуры элементов корпоративных стратегий: $K_{согл.элем} = \frac{\sum \mathcal{E}_ф}{\sum \mathcal{E}_{об.корп}}$, где: $\mathcal{E}_ф$ - фактическое количество элементов корпоративной стратегии; $\mathcal{E}_{об.корп}$ - общее количество элементов единой структуры элементов корпоративной стратегии; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{согл.элем} \leq 0,8$;	П _{2.2}	147	-12	144	0.034 9
Степень согласованности корпоративной стратегии с факторами внешнего окружения: $K_{согл.фактр} = \frac{\sum \Phi_ф}{\sum \Phi_{сущ}}$, где: $\Phi_ф$ - фактическое количество факторов, учтенных при разработке корпоративной стратегии; $\mathcal{E}_{об.корп}$ - общее количество выявленных факторов внешней среды, влияющих на деятельность корпорации; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{согл.фактр} \leq 0,5$;	П _{2.3}	158	-1	1	0.032 5
Устойчивость корпоративной стратегии по отношению к изменениям внешней среды: $K_{устой} = \frac{\sum C_ф}{\sum C_{возм}}$, где: $C_ф$ - фактическое количество корректировок стратегии корпорации; $\mathcal{E}_{об.корп}$ - возможное количество корректировок стратегии; Критерий оценки: $0 \leq K_{устой} \leq 1$;	П _{2.4}	140	-19.5	380.2 5	0.036 3
Степень учета рисков в корпоративной стратегии: $K_{уч.риск} = \frac{\sum P_ф}{\sum P_{предп}}$, где: $P_ф$ - фактический уровень рисков; $\mathcal{E}_{об.корп}$ - предполагаемый уровень рисков, заложенный в корпоративной стратегии; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{уч.риск} \leq 0,4$;	П _{2.5}	196	37	1369	0.024 4
Уровень выполнения стратегических намерений по расширению бизнеса: $K_{стр.намер.б} = \frac{\sum P_р}{\sum P_{разр}}$, где: $P_р$ - количество реализованных бизнес-проектов; $P_{разр}$ - общее количество разработанных бизнес-проектов в соответствии с корпоративной стратегией; Критерий оценки: $0,4 \leq K_{стр.намер.б} \leq 0,7$;	П _{2.6}	104	-55.5	3080. 25	0.044

Продолжение таблицы Б.5

Показатель	Обоз	Сумма рангов	d	d2	Вес λ
Уровень выполнения стратегических намерений по обеспечению корпоративных преимуществ: $K_{с.намер.к.п.} = \frac{\sum КП_{д.}}{\sum КП_{нам.}}$, где: $КП_{д.}$ - количество достигнутых корпоративных преимуществ; $КП_{нам.}$ - общее количество намеченных корпоративных преимуществ в соответствии с корпоративной стратегией; Критерий оценки: $0,6 \leq K_{с.намер.к.п.} \leq 1,3$;	П _{2.7}	133	-26	676	0.0378
Степень превышения корпоративных выгод (создание стоимости) над издержками на содержание системы корпоративного управления: $K_{корп.выг} = \frac{\sum KB_{ф.}}{\sum KB_{п.}}$, где: $KB_{д.}$ - фактически достигнутый уровень соотношения корпоративных выгод над издержками системы КУ; $KB_{п.}$ запланированное соотношение; Критерий оценки: $0,4 \leq K_{корп.выг} \leq 4$;	П _{2.8}	215	56	3136	0.0203
Показатели, характеризующие эффективность распределения ресурсов корпорации (ПЗ)					
Степень выполнения мероприятий по проведению ревизии имеющихся ресурсов и бизнесов: $K_{рев} = \frac{\sum M_{ф.}}{\sum M_{п.}}$, где: $M_{ф.}$ - количество проведенных мероприятий; $M_{п.}$ количество запланированных мероприятий; Критерий оценки: $0 \leq K_{рев} \leq 1$;	П _{3.1}	175	16	256	0.0289
Уровень обеспечения необходимыми ресурсами (материальными, финансовыми, трудовыми и др.): $K_{обес} = \frac{\sum P_{ф.}}{\sum P_{п.}}$, где: $P_{ф.}$ - объем ресурсов по факту; $P_{п.}$ объем ресурсов в соответствии с корпоративной стратегией; Критерий оценки: $0,8 \leq K_{обес} \leq 1,4$;	П _{3.2}	138	-21	441	0.0368
Степень создания ресурсами корпорации конкурентных преимуществ в каждой бизнес-единице: $K_{корп.пр} = \frac{\sum КП_{ф.}}{\sum КП_{п.}}$, где: $КП_{ф.}$ - количество созданных конкурентных преимуществ; $КП_{п.}$ общее количество конкурентных преимуществ в соответствии с намеченной стратегией; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{корп.пр} \leq 0,7$;	П _{3.3}	120	-40	1600	0.0406
Степень достижения результатов деятельности бизнес-единицами по средствам распределения ресурсов: $K_{дост} = \frac{\sum P_{ф.}}{\sum P_{п.}}$, где: $P_{ф.}$ - фактические результаты деятельности; $P_{п.}$ запланированный результат деятельности; Критерий оценки: $0,4 \leq K_{дост} \leq 1,7$;	П _{3.4}	182	23	529	0.0274
Уровень соответствие баланса между краткосрочной доходностью и долгосрочным ростом корпорации: $K_{дох} = \frac{\sum C_{ф.}}{\sum C_{п.}}$, где: $C_{ф.}$ - Фактически достигнутое соответствие; $C_{п.}$ запланированное соответствие в корпоративно стратегии; Критерий оценки: $0,1 \leq K_{дох} \leq 5$;	П _{3.5}	186	27	729	0.0265
Степень обеспечения прироста ресурсов посредством инвестиций: $K_{прир} = \frac{\sum PR_{ф.}}{\sum PR_{п.}}$, где: $PR_{ф.}$ - фактический прирост ресурсов; $PR_{п.}$ запланированный размер прироста ресурсов; Критерий оценки: $0,8 \leq K_{прир} \leq 1,3$;	П _{3.6}	173	14	196	0.0293
Степень обеспечения контроля над уровнем инвестиций в развитие ресурсов бизнес-единиц для достижения конкурентного преимущества корпорации: $K_{конт} = \frac{\sum KM_{ф.}}{\sum KM_{п.}}$, где: $KM_{ф.}$ - количество проведенных контрольных мероприятий; $KM_{п.}$ - количество запланированных мероприятий; Критерий оценки: $0 \leq K_{конт} \leq 1$;	П _{3.7}	163	4	16	0.0314

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Интервальные значения комплексных показателей результативности системы корпоративного управления

Таблица В.1 – Интервальные значения комплексных показателей результативности функционирования системы корпоративного управления

Уровень результативности	Значение комплексного показателя результативности	Основные характеристики уровня результативности	Значение
Высокий	Свыше 0,6998	уровень прибыли	выше 40%
		количество управленческого персонала	ниже 30 чел
		количество независимых	выше 7 чел
		количество уровней управления	ниже 3 ур
		количество задач управления	выше 100
		количество дублированных	ниже 10
		количество целей управления	выше 10
		количество реализованных бизнес проектов	выше 100
		количество учтенных рисков	выше 100
		количество согласованных объектов	выше 50
		уровень конкурентных	высокий
		результативность системы	выше 70
		уровень необходимых ресурсов	выше 100%
Достаточно высокий	0,6898-0,6228	прирост ресурсов	выше 40%
		уровень прибыли	20%-40%
		количество управленческого персонала	30-40 чел.
		количество независимых	7-5 чел
		количество уровней управления	3-4 ур.
		количество задач управления	80-100 зад.
		количество дублированных	10-20 фун.
		количество целей управления	8-10 цел.
		количество реализованных бизнес	80-100 пр.
		количество учтенных рисков	80-100 риск.
		количество согласованных объектов	40-50 об.
		уровень конкурентных	дост.высокий
		результативность системы	50-70
уровень необходимых ресурсов	90% - 100%		
Нормальный	0,6229-0,5559	прирост ресурсов	30-40%
		уровень прибыли	10%-20%
		количество управленческого персонала	40-50 чел.
		количество независимых	5-3 чел
		количество уровней управления	4-5 ур.
		количество задач управления	60-80 зад.
		количество дублированных	20-30 фун.
		количество целей управления	6-8 цел.
		количество реализованных бизнес	60-80 пр.
		количество учтенных рисков	60-80 риск.
		количество согласованных объектов	30-40 об.
		уровень конкурентных	нормальный
		результативность системы	40-50
уровень необходимых ресурсов	70% - 80%		

Продолжение таблица В.1

Уровень результативности	Значение комплексного показателя результативности	Основные характеристики уровня результативности	Значение
Приемлемый	0,5560-0,4890	уровень прибыли	3%-10%
		количество управленческого	50-60 чел.
		количество независимых	1-3 чел
		количество уровней управления	5-6 ур.
		количество задач управления	40-60 зад.
		количество дублированных	30-40 фун.
		количество целей управления	4-6 цел.
		количество реализованных бизнес	40-60 пр.
		количество учтенных рисков	40-60 риск.
		количество согласованных объектов	20-30 об.
		уровень конкурентных	приемлемый
		результативность системы	30-40
		уровень необходимых ресурсов	60% - 70%
прирост ресурсов	10-20%		
Недопустимо низкий	Ниже 0,4890	уровень прибыли	0%-3%
		количество управленческого	60-70 чел.
		количество независимых	0-1 чел
		количество уровней управления	6-7 ур.
		количество задач управления	20-40 зад.
		количество дублированных	40-50 фун.
		количество целей управления	2-4 цел.
		количество реализованных бизнес	20-40 пр.
		количество учтенных рисков	20-40 риск.
		количество согласованных объектов	10-20 об.
		уровень конкурентных	низкий
		результативность системы	10-30
		уровень необходимых ресурсов	40% - 60%
прирост ресурсов	0%-10%		

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Интервальные значения факторов результативности формирования корпоративных преимуществ

Таблица Г.1 - Интервальные значения факторов результативности формирования корпоративных преимуществ

Уровень корпоративных преимуществ	Значение комплексного показателя корпоративных преимуществ	Основные характеристики уровня корпоративных преимуществ	Значение
Высокий	Свыше 0,5045	Уровень организационного механизма	выше 0,5
		Количество ноу-хау	выше 50
		Уровень политических ресурсов	выше 0,9
		Количество оптовых дистрибьюторов	выше 100
		Количество розничных точек продаж	выше 200
		Уровень технологий продаж	выше 0,5
		Количество товара в линейки продаж	выше 50
		Выгоды от владения бизнеса	выше 0,5
		Выгоды от рынка сбыта продукции	выше 0,7
		Уровень квалификации персонала	выше 0,7
		Доступ на финансовые рынки	выше 0,7
		Уровень инвестиций	выше 0,6
		Уровень качества продукции	выше 0,6
Уровень себестоимости продукции	ниже 70%		
Достаточно высокий	0,5044-0,4410	Уровень организационного механизма	0,4-0,5
		Количество ноу-хау	40-50 шт
		Уровень политических ресурсов	0,8- 0,9
		Количество оптовых дистрибьюторов	80-100 дист
		Количество розничных точек продаж	150-200 точ.
		Уровень технологий продаж	0,4-0,5
		Количество товара в линейки продаж	40-50 тов.
		Выгоды от владения бизнеса	0,4- 0,5
		Выгоды от рынка сбыта продукции	0,6-0,7
		Уровень квалификации персонала	0,6-0,7
		Доступ на финансовые рынки	0,6-0,7
		Уровень инвестиций	0,5- 0,6
		Уровень качества продукции	0,5-0,6
Уровень себестоимости продукции	70%-80%		
Нормальный	0,4409-0,3775	Уровень организационного механизма	0,3-0,4
		Количество ноу-хау	30-40 шт
		Уровень политических ресурсов	0,7- 0,8
		Количество оптовых дистрибьюторов	60-80 дист
		Количество розничных точек продаж	125-150 точ.
		Уровень технологий продаж	0,3-0,4
		Количество товара в линейки продаж	30-40 тов.
		Выгоды от владения бизнеса	0,3- 0,4
		Выгоды от рынка сбыта продукции	0,5-0,6
Уровень квалификации персонала	0,5-0,6		

Продолжение таблицы Г.1

Уровень корпоративных преимуществ	Значение комплексного показателя корпоративных преимуществ	Основные характеристики уровня корпоративных преимуществ	Значение
		Доступ на финансовые рынки	0,5-0,6
		Уровень инвестиций	0,4- 0,5
		Уровень качества продукции	0,4-0,5
		Уровень себестоимости продукции	80%-90%
Приемлемый	0,3774—0,3140	Уровень организационного механизма	0,2-0,3
		Количество ноу-хау	20-30 шт
		Уровень политических ресурсов	0,6- 0,7
		Количество оптовых дистрибьюторов	40-60 дист
		Количество розничных точек продаж	80-125 точ.
		Уровень технологий продаж	0,2-0,3
		Количество товара в линейки продаж	20-30 тов.
		Выгоды от владения бизнеса	0,2- 0,3
		Выгоды от рынка сбыта продукции	0,4-0,5
		Уровень квалификации персонала	0,4-0,5
		Доступ на финансовые рынки	0,4-0,5
		Уровень инвестиций	0,3-0,4
		Уровень качества продукции	0,3-0,4
Уровень себестоимости продукции	90%-95%		
Недопустимо низкий	Ниже 0,3140	Уровень организационного механизма	0-0,1
		Количество ноу-хау	0-10 шт
		Уровень политических ресурсов	0,3- 0,5
		Количество оптовых дистрибьюторов	20-40 дист
		Количество розничных точек продаж	20-80 точ.
		Уровень технологий продаж	0,1-0,2
		Количество товара в линейки продаж	10-20 тов.
		Выгоды от владения бизнеса	0,1- 0,2
		Выгоды от рынка сбыта продукции	0,3-0,2
		Уровень квалификации персонала	0,3-0,4
		Доступ на финансовые рынки	0,3-0,4
		Уровень инвестиций	0,2- 0,3
		Уровень качества продукции	0,2-0,3
Уровень себестоимости продукции	95%-100%		

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Особенности контрольного органа

Таблица Д.1 – Основные особенности контрольного органа при акционерах

Название корпорации	Основные функции комитета	Особенности комитета
1.Daimler(N ₁)	Утверждение крупных сделок; утверждение правил функционирования Совета директоров; утверждение годового отчета корпорации; утверждение консолидированной финансовой отчетности; мониторинг деятельности руководящих должностей; утверждение критериев вознаграждения; утверждение стратегии корпорации; осуществление оценки деятельности корпорации;	Подчинение только Собранию акционеров; в состав входят 10 акционеров, 10 сотрудников корпорации;
2.Petrobras(N ₂)	Согласование любых контрактов с финансовыми учреждениями; утверждение правил корпоративного управления; утверждение годового отчета; осуществление мониторинга текущей деятельности корпорации; выбор претендентов на руководящие должности;	Подчиняются только Собранию акционеров; в состав могут входить акционеры, независимые участники, сотрудники; количественный состав - 10 человек;
3.Nippon Telegraph & Telephone(N ₃)	Утверждение годовых отчетов; представление интересов на всех собраниях в корпорации; мониторинг текущей деятельности корпорации; утверждение любых договоров с финансовыми учреждениями;	Подчиняются только Собранию акционеров
4.JX Holdings(N ₄)	Утверждение стратегии корпорации; утверждение годовой инвестиционной программы; мониторинг финансовой деятельности; утверждение претендента на аудит; предоставление интересов акционеров;	Подчиняются только Собранию акционеров
5.Hon Hai Precision Industry(N ₅)	Утверждение годового отчета; мониторинг текущих операций; представление интересов акционеров на всех собраниях в корпорации;	Подчиняются только Собранию акционеров; в состав могут входить акционеры, независимые участники, сотрудники; количественный состав - 3 человека;
6.Siemens(N ₆)	Утверждение стратегии корпорации; утверждение годовой отчетности; утверждение годовой инвестиционной программы; утверждение программ сокращения или развития бизнеса;	Подчинение только «Собранию акционеров»; в состав входят акционеры и сотрудники корпорации;

Продолжение таблицы Д.1

Название корпорации	Основные функции комитета	Особенности комитета
7.Industrial & Commercial Bank of China(N7)	Утверждение бюджета; утверждение годовой отчетности; утверждение отчета; утверждение договоров отчуждения имущества; утверждение инвестиционной программы; мониторинг текущей деятельности; предоставление интересов акционеров;	Подчиняются только Собранию акционеров
8.China Construction Bank(N8)	Контроль деятельности Совета директоров; контроль деятельности руководящего персонала; мониторинг финансовой деятельности корпорации; утверждение годовой отчетности; оценка осуществления надзора; оценка аудиторского заключения;	Подчиняются только Собранию акционеров; в состав могут входить акционеры, независимые участники, сотрудники корпорации; количественный состав - 7 человек;
9.Agricultural Bank of China(N9)	Контроль деятельности Совета директоров; инициирование судебных процессов против представителей руководящих должностей; проведение аудита при отставке руководящего персонала; мониторинг выполнения стратегических целей корпорации; оценка внутреннего контроля;	Подчиняются только Собранию акционеров; в состав могут входить акционеры, независимые участники, сотрудники корпорации; количественный состав - 5 человек;
10.PTT(N10)	Утверждение бюджета корпорации; утверждение годовой отчетности; утверждение крупных сделок и сделки с заинтересованностью; мониторинг исполнения внутренних корпоративных правил; утверждение претендента на аудит; представляет интересы акционеров на Совете директоров.	Подчиняются только Собранию акционеров; в состав могут входить независимые участники; количественный состав - 3 человека.