

Основы корпоративного управления на предприятиях городского хозяйства



СОДЕРЖАНИЕ:

1. Корпорация как основа рыночной экономики;
2. Виды корпораций, их классификация;
3. Ключевые элементы эффективной системы корпоративного управления;
4. Экономические механизмы управления текущими активами корпораций;
5. Стратегическое планирование в системе корпоративного управления;
6. Особенности развития корпоративного управления в Российской Федерации;
7. Приватизационный цикл и его свойства;
8. Селективная политика реструктуризации собственности;
9. Современные аспекты развития городского хозяйства;
10. Место корпоративного управления в системе управления городским хозяйством;
11. Жилищно-коммунальное хозяйство в структуре городского хозяйства, особенности проведения реформы жилищно-коммунального хозяйства в городе Москве;
12. Применение адаптированных механизмов и инструментов корпоративного управления на предприятиях городского хозяйства.



Корпорация как основа рыночной ЭКОНОМИКИ

- Корпорация это предприятие, рассматриваемое как объект недвижимости, функционирующий в организационно-правовой форме акционерного общества, на основах полного или частичного разделения собственности и управления, и характеризующееся сравнительно масштабной деятельностью и многоуровневой организационной структурой управления.
- Главная функция корпоративного управления – обеспечить работу корпорации в интересах акционеров, предоставивших корпорации финансовые ресурсы.



Субъекты корпоративных отношений

- Акционеры;
- Потребители;
- Служащие;
- Местное население;
- Общество в целом;
- Поставщики.



Имущественный комплекс корпорации

Одним из характерных признаков корпорации, является её сложный имущественный комплекс.

В состав корпорации как имущественного комплекса входят все виды имущества, предназначенные для ее деятельности, включая:

- земельные участки
- здания
- оборудование
- Сооружения
- инвентарь
- сырье
- продукцию
- права требования
- долги
- права на обозначения, индивидуализирующие предприятие
- другие исключительные права



Структура имущественного комплекса корпорации

- по признаку принадлежности к тому или иному уровню корпорации: корпоративное, бизнес направления, бизнес единицы;
- по физическим признакам: недвижимость, оборудование, сырье;
- по праву, на котором корпорации принадлежит имущество: арендованное, собственное, лизинг;
- по принадлежности к основному виду деятельности: системное, без которого осуществление основных видов деятельности корпорации невозможно или затруднено и вне системное, используемое во вспомогательных целях.



Виды корпораций, их классификация

По содержанию деятельности выделяются:

- инвестиционные (многопрофильные финансовые холдинги, которые не производят товары и услуги для внешних покупателей, а лишь покупают и продают активы, контролируют движение и доходность капиталов, управляют финансовыми рисками, подбирают руководителей входящих в холдинг корпораций и определяют их стратегию, организуют эмиссию и оборот ценных бумаг);
- производственные корпорации (организуют маркетинг, разработки, производство и сбыт товаров и услуг на определенном сегменте рынка, самостоятельно выходят на фондовый рынок).



По форме собственности выделяются:

- государственные (первоначально некоторые из таких корпораций создаются на базе федеральных государственных унитарных предприятий);
- публичные (принадлежат большому числу акционеров, ни один из которых не имеет контрольного пакета);
- семейные корпорации (такие как - Рокфеллеров, Форда, Моргана, Ротшильдов, Сименсов, Байеров, Пежо, Тойота, Аньели).



По характеру специализации корпорации делятся на:

- горизонтально интегрированные (занимающиеся одним основным видом деятельности приносящим определенный денежный поток и интегрирующиеся в другие отрасли экономики);
- вертикально интегрированные (включают в себя, как поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, так и торговые, транспортные, финансовые фирмы).



По масштабу деятельности выделяются:

- локальные корпорации;
- национальные корпорации;
- транснациональные корпорации.

Особое значение имеет **создание стратегических альянсов** - цепочек создания стоимости на базе совместных инновационно-инвестиционных проектов, позволяющих разделить риски, но не требующих объединения основных активов и создания громоздких управленческих структур.

Альянсы, в которые вступают даже злейшие конкуренты, **представляют качественно новую форму корпоративных отношений.**



Ключевые элементы эффективной системы корпоративного управления

Корпоративное управление представляет из себя совокупность экономических и административных механизмов, с помощью которых реализуются права акционерной собственности и формируется структура корпоративного контроля.

Необходимость корпоративного управления обусловлена тем, что бизнес как собственность принадлежит принципалам (собственникам, инвесторам), а права управления этим имуществом делегированы агентам — совету директоров и менеджменту, что порождает асимметрию информации и связанные с ней агентские издержки, выражающиеся в действиях менеджмента, не направленных на удовлетворение интересов собственников.



Механизмы корпоративного управления собственностью

Основные внутренние механизмы управления:

- формализация отношений между участниками корпоративного управления путём принятия регламентирующих документов;
- представительство в совете директоров всех групп акционеров, включая миноритарных;
- жёсткая подотчётность менеджмента совету директоров, а совета директоров - собранию акционеров;
- решение всех важных вопросов, выходящих за рамки текущего управления, на заседаниях совета директоров или собраниях акционеров;
- Участие сторонних независимых экспертов в совете директоров в целях избегания конфликтов интересов и отношений аффилированности;
- исключение зависимости директоров от менеджмента;
- разделение «контроля и контролируемых»;
- публикация максимального объёма информации о деятельности и финансовых показателях компании.



Внешние механизмы основываются на эффективном функционировании внешних посредников во взаимоотношениях акционеров и управляющих корпорации.

В систему внешних посредников входят:

- государство (является внешним регулятором и контролером деятельности корпораций, участвует в управлении путем издания нормативно правовых актов регулирующих деятельность корпораций и контроля исполнения таких актов);
- финансовые и товарные рынки (важная роль рынков в процессе управления корпоративной собственностью объясняется высокой положительной корреляционной связью между эффективностью менеджмента корпорации и ценой ее акций, однако контроль со стороны рынков может быть достаточно эффективным только при их хорошем развитии).



Экономические механизмы управления текущими активами корпораций

Для эффективного управления текущими активами корпорация должна сформировать контур оперативного управления, охватывающий задачи, непосредственно связанные с реализацией коммерческих и предпринимательских планов.

Среди этих задач можно выделить такие как снабжение, складской учет, операции с консигнационным товаром, розничная торговля..



Создание контура оперативного управления

Создание контура в рамках корпорации должно быть направлено на **достижение следующих целей:**

- формулирование текущих задач;
- временная организация деятельности предприятий корпорации;
- полное, целесообразное и равномерное использование всех ресурсов предприятий корпорации;
- минимизация связывания оборотных средств участников корпорации;
- создание условий для развития корпорации в целом, ее организационной структуры.



Экономический механизм оперативного управления текущими активами корпорации

- это совокупность рычагов, элементов, инструментов и их взаимосвязей, позволяющая осуществлять целенаправленное воздействие на экономические процессы по трансформации ресурсов, непосредственно участвующих в экономическом (производственном, торговом, финансовом) процессе корпорации.

Экономическими рычагами в этом механизме будут выступать затраты и выручка, элементами – различные виды текущих активов, а инструментами – планирование, контроль, регулирование. Взаимосвязи реализуются посредством коммуникаций

Основные составляющие экономического механизма оперативного управления текущими активами корпорации

- оперативное управление производственными процессами (осуществляется на основе плана изготовления продукции учитывающего специфические особенности текущих процессов корпорации и четко описывающего технологические процессы производства);
- оперативное управление запасами (применение приемов логистики - мониторинг запасов, обеспечение запасов, планирование оборудования, создание службы поставок);
- оперативное управление затратами и закупками (решение задач обеспечения материалами, оборудованием, инструментом, принадлежностями, материалом общего назначения и т. д., то есть всем необходимым для производства продукции);
- оперативное управление дебиторской задолженностью корпорации (осуществление мероприятий по текущему управлению долгами потребителей корпорации с целью максимизации притока денежных средств);
- оперативное управление краткосрочными финансовыми вложениями (управления финансовыми ресурсами при осуществлении одной или нескольких инвестиционных программ на период от 1 года до 3 лет).



Стратегическое планирование в системе корпоративного управления

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Не используя преимущества стратегического планирования, корпорация в целом, отдельные подразделения и сотрудники будут лишены четкого способа оценки результативности своей деятельности, цели и направления развития корпорации.

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления корпоративными структурами.



Этапы процесса стратегического планирования

- определение миссии и целей корпорации;
- анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения.



Определение миссии и целей корпорации

- Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус корпорации, описываются основные принципы ее работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния корпорации, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели корпорации.
- Цель – это конкретизация миссии в форме, доступной для управления процессом ее реализации.



Основные характеристики цели заключается в следующем:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.



Стратегия

– это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия выбирается с учетом:

- конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.



Реализация стратегии

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

Основными составляющими успешного выполнения стратегии являются:

- доведение цели, стратегии и планов до работников
- обеспечение руководством своевременного поступления всех необходимых для реализации стратегии ресурсов
- четкое разграничение задач и осуществляемых функций между различными уровнями корпоративного менеджмента



Оценка выбранной (реализуемой) стратегии

Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

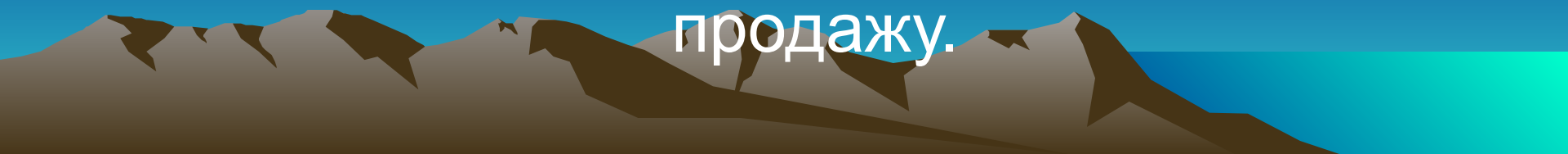
- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.



Особенности развития корпоративного управления в Российской Федерации

При проведении приватизации в России за основу была взята англо-американская модель как наиболее развитая схема корпоративного построения. Она предполагает перераспределение собственности через фондовый рынок, а не прямую ее продажу.



Основные проблемы развития корпоративного управления в Российской Федерации

- Формирование олигархических структур на основе сращивания банковского и промышленного капиталов;
- Отсутствие четких границ между политической сферой и рынком, особая роль государства;
- Вывод финансовых ресурсов за рубеж;
- Неэффективная структура собственности и слабое развитие корпоративной демократии;
- Усиление монополистических тенденций в экономике;
- Неопределенность статуса собственности;
- Неэффективная структура собственности и слабое развитие корпоративной демократии.



Приватизационный цикл и его свойства

Приватизационное отношение характеризуется особым объектом этого отношения.

Объект приватизации - избыточная публичная собственность
Понятие избыточной публичной собственности имеет относительное содержание:

- 1) оно определяет не свойства имущества, его полезность или бесполезность, а общественные отношения, отношения собственности;
- 2) часть публичной собственности становится избыточной, во-первых, по отношению к объему выполняемых государством функций и, во-вторых, по отношению к возможностям рационального использования этого имущества.



Условия, определяющие, когда и какая часть публичной собственности становится избыточной:

- 1) имущество, связанное с производством общественных товаров и услуг, которые удовлетворяют коллективные потребности и потребляются совместно;
- 2) имущество, связанное с производством частных товаров и услуг, которые удовлетворяют индивидуальные потребности и потребляются индивидуально на основе принципа отстранения иных лиц от пользования благом.

Объектом приватизации может становиться только имущество второго вида.



Приватизационный цикл

- процесс изменения доли госсектора в сторону увеличения (уменьшения) с последующим уменьшением (увеличением), этот термин улавливает главное в рассматриваемом процессе – изменение роли госсектора.

Если долевой показатель падает, то имеет место усиление роли частного сектора, что с определенной степенью условности эквивалентно формированию тенденции к приватизации экономики, в противном случае наблюдается усиление роли государственного сектора что внешне напоминает тенденцию к национализации и деприватизации.



Селективная политика реструктуризации собственности

– государственная политика, предполагающая применение разных регулирующих норм к разным экономическим агентам.

Различия субъектов РФ по многим социальным и экономическим параметрам развития, усиливающиеся процессы региональной дифференциации обуславливают необходимость проведения селективной политики реструктуризации собственности



Стадии развития и модернизации ЭКОНОМИКИ

На разных этапах развития национальной экономики должны быть использованы разные инструменты макроэкономического регулирования.

Стадии развития и модернизации экономики:


- стадия импортозамещения, для которой характерны прямая поддержка базовых отраслей и высокие внешнеторговые тарифы;
- стадия инициации экспортно-ориентированного роста и заимствования технологий;
- стадия стимулирования ускоренного развития за счет инноваций с параллельным снижением тарифов;
- стадия развитого рынка, опирающаяся на малый и средний бизнес.

Основной проблемой проведения селективной политики в РФ является точная и своевременная идентификация стадий развития экономики регионов.



Современные аспекты развития городского хозяйства

Городское хозяйство Москвы определяется, как комплекс расположенных на территории города предприятий, организаций, учреждений, обслуживающих материальные, культурные и бытовые потребности населения, проживающего в городе, нуждается в повышении эффективности.



Система управления городским хозяйством это совокупность экономических и административных механизмов, с помощью которых обеспечивается пропорциональное развитие систем городского хозяйства путем максимального улучшения и развития обслуживания населения

В системе управления городским хозяйством применяется жесткая вертикаль власти, основанная на территориальном делении города на районы и префектуры.

Мэр - непосредственно или через органы исполнительной власти города решает вопросы социально-экономического развития столицы, осуществляет управление городским хозяйством, выполняет другие исполнительно-распорядительные функции в пределах своих полномочий

Префекты - осуществляют на территории округа переданные Мэром полномочия городской администрации, координируют и контролируют работу территориальных подразделений отраслевых и функциональных органов городской администрации, а также глав районных Управ, действующих в границах округа

Глава управы - обеспечивает решение вопросов местного значения, руководство хозяйственными и социальными службами района



Особенности городского хозяйства

- местный характер деятельности
- комплексный характер развития
- неравномерность потребления продукции коммунальных предприятий
- разнообразие видов деятельности
- однородность продукции отдельных предприятий например
- наличие постоянного контингента потребителей
- специфическая связь процессов производства и потребления



Структура городского хозяйства

- Градообразующая (промышленность, инфраструктура, транспорт, наука);
- Градообслуживающая (отрасли не материального производства города);
- Социальная сфера (образовательные учреждения и т.п.);
- Управленческая (комплекс местных, государственных и общественных организаций);
- Пространственная структура (природные ресурсы, жилье, производство, торговые места, коммунально-складские комплексы и др.).



Принцип жизнеобеспечивающей роли в структуре городского хозяйства

Из всех систем городского хозяйства по принципу жизнеобеспечивающей роли можно выделить три уровня:

- Первый уровень объединяет отрасли, прекращение функционирования любой из которых означает возникновение в городе чрезвычайной ситуации.
- Второй уровень это отрасли производящие продукцию, товары и услуги, потребности в которых удовлетворяются с высокой периодичностью, например, ежедневно.
- Третий уровень это отрасли производящие продукцию, товары и услуги, которыми большинство населения пользуется по мере необходимости.



Структура собственности города и возможность получения доходов от нее состоит в следующем:

- земельные участки, участки недр, вода приносят доход в виде арендной платы и налогов, дохода от продажи, коммунальных платежей за воду;
- нежилые помещения приносят доход в виде арендной платы, дохода от продажи, эксплуатационных поступлений;
- предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения и оперативного управления, приносят доход в виде налоговых поступлений, поступлений части чистой прибыли, доход от приватизации предприятия или изъятого у предприятия неиспользуемого имущества;
- воздушные и морские суда, подлежащие государственной регистрации, приносят доход в виде налоговых поступлений, поступлений части чистой прибыли;
- доли в уставном капитале хозяйствующих субъектов приносят доход в виде дивидендов.

Основные проблемы развития московского городского хозяйства

- Масштаб объекта управления
- Высокая доля федеральной собственности
- Властным структурам города Москвы предоставлен широкий круг полномочий
- Отсутствуют достаточные концептуальные основы организации местного самоуправления
- Занижена роль муниципальных властей в решении вопросов местного значения
- Излишняя сложность действующих механизмов управления городским хозяйством



Место корпоративного управления в системе управления городским ХОЗЯЙСТВОМ

Система управления городским хозяйством это совокупность экономических и административных механизмов, с помощью которых обеспечивается пропорциональное развитие систем городского хозяйства путем максимального улучшения и развития обслуживания населения, ориентированное на повышение качества жизни населения, на укрепление экономической самостоятельности и значимости города, на повышение эффективности и комплексности развития территории города, на создание благоприятных условий для привлечения инвестиционных ресурсов. Значительную часть городского хозяйства составляют государственные (муниципальные) унитарные и казенные предприятия, а также акционерные общества акции которых находятся в городской или муниципальной собственности.



Функциональная структура системы управления городом

Данная структура создана на уровне Правительства города и включает:

- комплекс городского хозяйства;
- комплекс строительства и реконструкции;
- комплекс по имущественно-земельным отношениям;
- комплекс социальной сферы;
- комплекс экономической политики и развития города.

Основной задачей данных комплексов является координация деятельности органов исполнительной власти при управлении городом.

Система управления предприятиями и АО

- Функции по управлению предприятиями разделены между городскими органами исполнительной власти и руководством предприятия.
- Полномочия органов исполнительной власти города Москвы по управлению предприятиями и АО распределены между Правительством, Департаментом имущества, Отраслевым департаментом, Департаментом экономической политики и развития и Управлением координации деятельности по обеспечению безопасности города Москвы
- Исполнительные органы власти города Москвы при управлении предприятиями сочетают в себе функции акционеров, совета директоров, ревизионной комиссии и государства в корпоративном управлении.
- В свою очередь руководство предприятия или АО осуществляет функцию менеджмента



Аналогии между системами управления городским хозяйством и корпоративного управления

- масштабная деятельность
- многоуровневая структура
- наличие сложного объекта управления
- объективная необходимость в высоком уровне концентрации капитала
- полное или частичное разделение права собственности на имущество и права управления этим имуществом

Данные аналогии подтверждает возможность и эффективность применения адаптированных механизмов корпоративного управления в системе управления городским хозяйством.



Жилищно-коммунальное хозяйство в структуре городского хозяйства, реформа жилищно- коммунального хозяйства

**Коммунальное хозяйство - это совокупность
предприятий, служб и хозяйств по
обслуживанию населения городов, посёлков и
сёл**



Коммунальное хозяйство включает:

- санитарно-технические предприятия - водопроводы, канализации, предприятия по уборке территорий населённых мест и санитарной очистки домовладений, прачечные, бани, купально-плавательные сооружения;
- транспортные предприятия - городской общественный пассажирский транспорт (метрополитен, трамвай, троллейбус, фуникулёры, канатные дороги, автобусы, такси), водный транспорт местного назначения;
- энергетические предприятия - электрические, газовые и теплофикационные распределительные сети, отопительные котельные, ТЭЦ и электростанции, газовые заводы, обслуживающие населённые пункты
- дороги и тротуары, мосты и путепроводы, подземные и наземные транспортные, пешеходные переходы и эстакады, сооружения и сети ливневой (водосточной) канализации, набережные, различные гидротехнические сооружения, предназначенные для предотвращения оползней и затопления территорий, их осушения, берегоукрепления, зелёные насаждения общего пользования, уличное освещение и.т.п.



Задачи реформы ЖКХ

- перевод коммунальной отрасли на рыночные отношения;
- привлечение частного бизнеса (и частных инвестиций), стимулирование конкуренции, повышение качества коммунальных услуг, избавление отрасли от образовавшихся монополий;
- модернизация всего комплекса жилищно-коммунального хозяйства;
- формирование института эффективного собственника;
- капитальный ремонт многоквартирных домов;
- переселение граждан из аварийного жилья;
- внедрение энергоэффективных технологий в отрасли;
- сохранение системы социальной защиты и поддержка льготных слоев населения.



Необходимость формирования организационной структуры управления предприятиями жилищно-коммунального хозяйства города Москвы обусловлена:

- в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;
- в сфере управления техническими системами комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменен работой по внедрению и использованию автоматизированных систем управления;
- создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;
- проектирование сложнейшего механизма - механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Привлечение внебюджетных средств для финансирования проектов реконструкции и развития городской инфраструктуры

- программно-целевой метод;
- передача предприятий городского хозяйства в долгосрочную аренду.



Применение адаптированных механизмов и инструментов корпоративного управления на предприятиях городского хозяйства

- система государственного управления акционерными обществами акции которых находятся в государственной или муниципальной собственности;
- система государственного управления унитарными или казенными предприятиями.



Система государственного управления акционерными обществами акции которых находятся в государственной или муниципальной собственности

В указанных отношениях собственности город Москва выступает в двух аспектах:

- властной структуры, определяющей нормы и правила взаимодействия хозяйствующих субъектов и обеспечивающей их выполнение; обременяющей хозяйствующих субъектов местными налогами, иными обязательными платежами и требованиями по содержанию собственности;
- акционера, наделенного законодательством об акционерных обществах определенным набором прав и обязанностей.



Предложения по совершенствованию системы государственного управления акционерными обществами

- пересмотр городской политики в разграничении полномочий собственника в целях расширения полномочий отраслевых органов исполнительной власти;
- включение в систему стратегических универсальных ключевых показателей эффективности показатель денежного потока, генерируемого акционерным обществом, позволит повысить эффективность контроля за деятельностью АО



Система государственного управления унитарными или казенными предприятиями

- Правительство Москвы в отношении предприятий принимает ключевые решения, такие как создание, реорганизация, ведомственная подчиненность, состав имущества;
- Департамент имущества города Москвы реализует имущественную политику;
- отраслевые департаменты, в ведомственном подчинении которых находится предприятия, определяют цели, предмет и виды их деятельности, выступают работодателем руководителей, согласовывают крупные и другие сделки, оценивают эффективность деятельности, координируют процесс проведения ежегодного аудита и т. п.;
- основной задачей Департамента экономической политики и развития города Москвы является стратегическое планирование.



Адаптированные механизмы и инструменты корпоративного управления для внедрения в систему государственного управления предприятиями

- Формализация отношений внутри предприятия путём принятия регламентирующих документов, разработки формальных процедур
 - Создать коллегиальные комиссии по анализу эффективности деятельности предприятий
 - В систему планирования и отчетности о деятельности предприятий необходимо включить стратегическое планирование
 - поменять систему мотивации руководителей предприятий
 - Повышение информационной прозрачности деятельности предприятий
- 