

**Мазур, И.И.** Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов/И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др.; Под общ. ред. И.И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2003.— 1077 с.: ил.

*В условиях увеличивающейся конкуренции возрастает роль инвестиционной привлекательности, эффективного менеджмента и репутации для решения задачи эффективного управления компаниями. Приходится решать широкий диапазон проблем, включая как аспекты классического управления — финансами, кадрами, производством, ресурсами, инвестициями и пр., так и новые для российской практики вопросы «правильных», цивилизованных взаимоотношений участников корпоративного управления.*

*В справочнике системно рассмотрены вопросы корпоративного менеджмента в рыночных условиях, в совокупности имеющих стратегически целенаправленный и целесообразный характер.*

*Развитие экономики, предпринимательства, предприятий в рыночной среде показывает, что от эффективности корпоративного менеджмента существенно зависит конкурентоспособность российской экономики в целом, а также конкурентоспособность отдельных отраслей и предприятий в отечественном и мировом экономическом пространстве.*

*Книга предназначена для широкого круга руководителей и специалистов предприятий и организаций, занятых корпоративным управлением, а также студентов старших курсов и аспирантов высших учебных заведений.*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> . . . . .	<b>21</b>
<b>ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ В КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b> ...	<b>31</b>
<b>Глава 1. Основы корпоративного менеджмента</b> . . . . .	<b>33</b>
1.1. Компания как объект и субъект менеджмента . . . . .	33
1.1.1. Основные понятия. . . . .	33
1.1.2. Компании в современном обществе . . . . .	42
1.2. Сущность и категории корпоративного менеджмента . . . . .	43
1.2.1. Основные положения . . . . .	43
1.2.2. Основные принципы. . . . .	47
1.2.3. Цели и политика . . . . .	53
1.3. Структурные аспекты корпоративного менеджмента . . . . .	56
1.4. Ключевые факторы эффективности корпоративного менеджмента..	58
Резюме . . . . .	68
Литература . . . . .	68
<b>Глава 2. Корпоративное управление — основные принципы становления и развития.</b> . . . . .	<b>68</b>
2.1. Общее и отличительное корпораций мировой экономики. . . . .	69
2.2. Этапы становления и развития акционерных обществ . . . . .	72
2.3. Становление и развитие российской модели менеджмента . . . . .	84
2.3.1. Предпосылки российского менеджмента. . . . .	85
2.3.2. Трансформация управленческих категорий ... . . . .	86
2.3.3. Современная история российского корпоративного права	87
2.3.4. Задачи развития корпоративного права. . . . .	90
Резюме . . . . .	93
Литература . . . . .	93
<b>Глава 3. Нормы корпоративного управления.</b> . . . . .	<b>94</b>
3.1. Понятия и определения . . . . .	94
3.2. Правовые основы создания и развития компаний . . . . .	98
3.3. Нормы корпоративного управления . . . . .	101
3.4. Особенности наименования компаний в мире . . . . .	106
Резюме . . . . .	109
Литература . . . . .	109
Приложение 3-1. Полезные практические рекомендации: общепринятые правила наименования компаний.....	110
Приложение 3-2. Особенности регистрации корпораций в США.....	112
Приложение 3-3. Кодекс корпоративного управления (поведения).....	113
<b>ЧАСТЬ 2. БИЗНЕС-СИСТЕМА КОМПАНИИ</b> . . . . .	<b>185</b>
<b>Глава 4. Стратегическое управление компанией</b> . . . . .	<b>187</b>
4.1. Основные понятия . . . . .	187
4.2. Структура и основные компоненты стратегического корпоративного управления. . . . .	190
4.2.1. Миссия и философия компании . . . . .	190

4.2.2.	Основные цели и задачи компании. . . . .	191
4.2.3.	Стратегический анализ потенциала компании. . . . .	196
4.2.4.	Классификация стратегий компании . . . . .	198
4.3.	Реализация стратегии. . . . .	202
4.3.1.	Ключевые задачи . . . . .	202
4.3.2.	Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии . . . . .	203
4.3.3.	Основы политики действий руководства компании. . . . .	204
	Резюме . . . . .	206
	Литература . . . . .	206
<b>Глава 5.</b>	<b>Диагностика компании . . . . .</b>	<b>207</b>
5.1.	Основные понятия . . . . .	207
5.2.	Ситуационный анализ . . . . .	208
5.2.1.	Общие положения . . . . .	208
5.2.2.	Анализ сильных и слабых сторон компании (SWOT-анализ).210	
5.2.3.	Анализ стратегической позиции компании . . . . .	213
5.2.4.	Анализ сегментов рынка . . . . .	216
5.2.5.	Анализ конкуренции. . . . .	217
5.2.6.	Позиционный анализ . . . . .	218
5.3.	Организационно-управленческий анализ . . . . .	219
5.4.	Финансово-экономический анализ . . . . .	223
5.5.	Производственно-хозяйственный анализ . . . . .	234
5.6.	Анализ кадрового потенциала . . . . .	238
5.7.	Оценка бизнеса и компаний . . . . .	242
5.7.1.	Общие положения . . . . .	242
5.7.2.	Виды оценочной стоимости . . . . .	248
5.7.3.	Методы оценки стоимости. . . . .	250
5.7.4.	Оценка имущества. . . . .	252
5.7.5.	Оценка компании (бизнеса) . . . . .	254
	Резюме . . . . .	258
	Литература. . . . .	258
<b>Глава 6.</b>	<b>Структуры и процессы корпоративного управления . . . .</b>	<b>259</b>
6.1.	Сущность компании как бизнес-системы. . . . .	259
6.1.1.	Основные понятия. . . . .	259
6.1.2.	Принципы моделирования бизнес-систем . . . . .	263
6.2.	Управление бизнес-процессами . . . . .	266
6.2.1.	Основные понятия. . . . .	266
6.2.2.	Моделирование бизнес-процессов . . . . .	269
6.2.3.	Оптимизация бизнес-процессов . . . . .	272
6.2.4.	Стратегия управления бизнес-процессами . . . . .	276
6.3.	Организационные корпоративные структуры . . . . .	278
6.3.1.	Основные понятия. . . . .	278
6.3.2.	Организационные структуры современных компаний. . . . .	280
6.3.3.	Формирование корпоративного центра и бизнес-единиц. . . . .	297
6.3.4.	Основные требования к эффективным организационным	

структурам . . . . .	301
Резюме . . . . .	303
Литература . . . . .	304
<b>Глава 7. Технологии корпоративного менеджмента . . . . .</b>	<b>305</b>
7.1. Методы управления . . . . .	305
7.1.1. Классификация методов управления . . . . .	305
7.1.2. Инструментальные методы. . . . .	310
7.2. Информация, коммуникации и информационные технологии... 316	
7.3. Процессы принятия решений. . . . .	324
7.3.1. Содержание процесса управления. . . . .	324
7.3.2. Место решений в процессе управления. . . . .	325
7.3.3. Структура и процесс принятия решений . . . . .	326
7.3.4. Распределение полномочий на принятие решений . . . . .	328
7.3.5. Риски при принятии решений. . . . .	329
7.3.6. Математический инструментарий принятия решений . . . .	329
Резюме . . . . .	332
Литература. . . . .	332
<b>Глава 8. Офис компании . . . . .</b>	<b>333</b>
8.1. Основные понятия . . . . .	333
8.2. Основные принципы проектирования и состав офиса . . . . .	336
8.3. Основные принципы организации виртуального офиса компании . . . . .	342
Резюме . . . . .	356
Литература . . . . .	357
<b>Глава 9. Корпоративная культура . . . . .</b>	<b>358</b>
9.1. Общие положения . . . . .	358
9.1.1. Основные понятия. . . . .	358
9.1.2. Основные принципы и типы корпоративной культуры . . . .	360
9.2. Фирменные стандарты как часть корпоративной культуры. . . . .	365
9.3. Компоненты корпоративной культуры . . . . .	367
9.4. Стадии развития корпоративной культуры . . . . .	372
Резюме . . . . .	374
Литература . . . . .	376
<b>Глава 10. Организация корпоративного менеджмента . . . . .</b>	<b>377</b>
10.1. Организационное проектирование. . . . .	377
10.2. Организация проекта . . . . .	387
10.3. Реорганизация компаний . . . . .	393
10.4. Реструктуризация компании. . . . .	401
Резюме . . . . .	404
Литература . . . . .	406
<b>ЧАСТЬ 3. ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА... 407</b>	

<b>Глава 11. Функции корпоративного менеджмента . . . . .</b>	<b>409</b>
11.1. Классификация функций корпоративного управления . . . . .	409
11.2. Корпоративное прогнозирование и планирование . . . . .	416
11.2.1. Основные понятия . . . . .	416
11.2.2. Виды прогнозирования и планирования в компании . . . . .	417
11.2.3. Методы разработки и объекты прогнозов и планов компании . . . . .	419
11.3. Организация как функция менеджмента . . . . .	423
11.4. Контроль, учет, анализ в процессе управления . . . . .	425
11.4.1. Контроль . . . . .	425
11.4.2. Учет. . . . .	430
11.4.3. Анализ. . . . .	432
11.4.4. Координация и регулирование . . . . .	433
Резюме . . . . .	434
Литература . . . . .	434
<b>Глава 12. Менеджмент персонала . . . . .</b>	<b>435</b>
12.1. Основные понятия, принципы и методы. . . . .	435
12.2. Кадровое планирование . . . . .	444
12.3. Привлечение и отбор персонала . . . . .	448
12.4. Обучение и развитие персонала . . . . .	451
12.5. Оценка персонала . . . . .	457
12.6. Мотивация и стимулирование труда . . . . .	460
12.7. Организационно-психологический климат и конфликты . . . . .	468
Резюме . . . . .	470
Литература. . . . .	471
<b>Глава 13. Инновационный менеджмент. . . . .</b>	<b>472</b>
13.1. Основные положения . . . . .	472
13.2. Организация инновационного процесса. . . . .	476
13.3. Инструменты инновационного менеджмента . . . . .	479
13.4. Инновационные проекты . . . . .	483
13.5. Стимулирование применения инноваций. . . . .	489
13.6. Венчурные компании . . . . .	492
Резюме . . . . .	494
Литература . . . . .	495
<b>Глава 14. Проект-менеджмент . . . . .</b>	<b>496</b>
14.1. Основные положения. . . . .	496
14.2. Структуризация проекта. . . . .	501
14.3. Функции и подсистемы управления проектами . . . . .	506
14.4. Переход компании к проектному управлению: задачи и этапы решения. . . . .	510
14.5. Разработка проекта . . . . .	511
14.5.1. Начальная (прединвестиционная) фаза проекта . . . . .	511
14.5.2. Планирование проекта . . . . .	516

14.5.3. Проектно-сметная документация . . . . .	523
14.5.4. Организация управления проектом . . . . .	525
14.5.5. Схемы финансирования проектов . . . . .	526
14.5.6. Оценка эффективности проекта . . . . .	528
14.6. Управление проектами . . . . .	530
14.6.1. Торги и договоры (контракты). . . . .	530
14.6.2. Контроль и регулирование проекта . . . . .	533
14.6.3. Управление изменениями . . . . .	536
14.6.4. Управление материально-техническими ресурсами ...	539
14.6.5. Управление человеческими ресурсами проекта. . . . .	539
14.6.6. Управление коммуникациями . . . . .	543
14.7. Завершение проекта . . . . .	546
Резюме . . . . .	550
Литература . . . . .	551
<b>Глава 15. Инвестиционный менеджмент . . . . .</b>	<b>552</b>
15.1. Общие положения. . . . .	552
15.2. Сущность инвестиционной деятельности . . . . .	553
15.2.1. Субъекты и объекты инвестиционной деятельности . . . . .	553
15.2.2. Основы управления инвестициями . . . . .	557
15.2.3. Инвестиционный портфель и портфельные инвестиции...559	
15.3. Формирование корпоративной инвестиционной стратегии . . .	561
15.4. Характеристика инвестиционного рынка . . . . .	565
15.5. Формирование инвестиционного портфеля . . . . .	568
Резюме . . . . .	569
Литература . . . . .	569
<b>Глава 16. Менеджмент материально-технического обеспечения     компании . . . . .</b>	<b>570</b>
16.1. Основные понятия. . . . .	570
16.2. Сущность системы логистики. . . . .	575
16.3. Корпоративные логистические системы. . . . .	576
16.3.1. Общая характеристика систем . . . . .	576
16.3.2. Закупочная логистика. . . . .	580
16.3.3. Внутрипроизводственная логистика. . . . .	586
16.3.4. Сбытовая логистика. . . . .	589
16.3.5. Логистика запасов. . . . .	593
16.3.6. Информационная логистика. . . . .	597
16.3.7. Финансовая логистика. . . . .	599
Резюме . . . . .	599
Литература . . . . .	600
Приложение 16.1. Логистические системы . . . . .	601
Приложение 16.2. ABC-метод контроля запасов товарно-материальных ценностей (ТМЦ) . . . . .	607
<b>Глава 17. Менеджмент качества . . . . .</b>	<b>609</b>

17.1. Основные понятия. . . . .	609
17.2. Взаимосвязь общего/корпоративного менеджмента и менеджмента качества . . . . .	613
17.3. Современная концепция менеджмента качества . . . . .	617
17.4. Оценка затрат и эффективности менеджмента качества . . . . .	621
17.5. Сертификация продукции и систем качества. . . . .	624
17.5.1. Основные термины и понятия . . . . .	624
17.5.2. Правовые основы сертификации в РФ . . . . .	626
17.5.3. Сертификация производства . . . . .	628
17.6. Сертификация систем менеджмента качества. . . . .	630
17.6.1. Стандарты и документация. . . . .	630
17.6.2. Проверка эффективности систем менеджмента качества..	635
17.6.3. Обучение и повышение квалификации. . . . .	636
17.7. Система лицензирования . . . . .	638
Резюме . . . . .	642
Литература . . . . .	642
Приложение 17-1. Система сертификации API. Основные положения . . . . .	643
Приложение 17-2. Примерная программа по обучению системам менеджмента качества (СМКJ).....	644
Приложение 17-3. Круг качества (в соответствии с DIN S5350) .....	645
Приложение 17-4. Форма сертификата соответствия . . . . .	646
Приложение 17.5. Правила заполнения бланка сертификата соответствия на продукцию . . . . .	648
<b>Глава 18. Антикризисный менеджмент . . . . .</b>	<b>650</b>
18.1. Кризис и кризисные ситуации . . . . .	650
18.2. Сущность антикризисного менеджмента . . . . .	656
18.2.1. Основные положения . . . . .	656
18.2.2. Антикризисный менеджмент и кризисные ситуации . . .	661
18.2.3. Реструктуризация компании как путь выхода из кризисной ситуации . . . . .	663
18.3. Предотвращение банкротства компании. . . . .	665
18.4. Опыт антикризисного менеджмента в российских компаниях .....	675
18.5. Управление персоналом кризисной компании . . . . .	679
18.5.1. Основные принципы управления персоналом кризисной компании . . . . .	679
18.5.2. Стратегия управления персоналом кризисной компании...684	
Резюме . . . . .	687
Литература . . . . .	687
<b>Глава 19. Финансовый менеджмент . . . . .</b>	<b>688</b>
19.1. Сущность финансового менеджмента . . . . .	688
19.1.1. Основные понятия . . . . .	688
19.1.2. Категории финансового менеджмента. . . . .	690
19.2. Система информационного обеспечения финансового	

менеджмента. . . . .	697
19.3. Принятие решений по инвестиционным проектам . . . . .	702
19.3.1. Основные принципы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов. . . . .	702
19.3.2. Оценка социально-экономической эффективности проекта..	707
19.3.3. Оценка коммерческой эффективности проекта. . . . .	707
19.3.4. Оценка финансовой реализуемости проекта и расчет показателей эффективности участия компании в проекте....	708
19.3.5. Оценка эффективности проекта для акционеров. . . . .	709
19.3.6. Оценка эффективности проекта структурами более высокого уровня. . . . .	709
19.3.7. Оценка бюджетной эффективности. . . . .	710
19.4. Управление капиталом компании . . . . .	712
19.4.1. Понятия структуры и цены капитала . . . . .	712
19.4.2. Оптимизация структуры капитала компании. . . . .	715
19.5. Методы левериджа в финансовом менеджменте . . . . .	719
Резюме . . . . .	720
Литература. . . . .	721
<b>Глава 20. Управление маркетингом. . . . .</b>	<b>722</b>
20.1. Ключевые понятия маркетинга . . . . .	722
20.2. Управление маркетингом . . . . .	726
20.3. Маркетинговая среда компании. . . . .	730
20.4. Организация службы маркетинга в компании . . . . .	732
20.5. Маркетинговая информация и маркетинговые исследования.....	734
20.6. Сегментирование рынка . . . . .	741
20.7. Позиционирование продукта . . . . .	743
20.8. Разработка маркетинговой стратегии . . . . .	744
20.9. Базовые направления маркетинга в компании . . . . .	746
20.9.1. Товарная политика . . . . .	746
20.9.2. Ценовая политика. . . . .	751
20.9.3. Политика распределения . . . . .	754
20.9.4. Политика продвижения . . . . .	759
Резюме . . . . .	763
Литература. . . . .	763
<b>Глава 21. Международный менеджмент . . . . .</b>	<b>764</b>
21.1. Место России в мировой экономике . . . . .	764
21.2. Ретроспективный обзор развития внешнеэкономической деятельности. . . . .	768
21.3. Стратегии внедрения на зарубежные рынки .....	773
21.4. Организационные формы внешнеэкономической деятельности..	776
Резюме .....	781
Литература .....	781
<b>Глава 22. Экологический менеджмент . . . . .</b>	<b>782</b>
22.1. Основные понятия. . . . .	782



22.2. Законодательные основы экологического менеджмента. . . . .	786
22.2.1. Стандарты и международные рекомендации в области систем экологического менеджмента . . . . .	786
22.2.2. Экологическое право России . . . . .	790
22.3. Практические рекомендации по организации и развитию системы экологического менеджмента в компании. . . . .	802
22.3.1. Экологическое управление и экологический менеджмент.....	802
22.3.2. Функции экологического менеджмента. . . . .	803
22.3.3. Основные задачи экологического менеджмента . . . . .	804
22.3.4. Внедрение системы экологического менеджмента. . . . .	809
Резюме . . . . .	812
Литература . . . . .	812
Приложение 22-1. Зарубежные стандарты в области экологического менеджмента . . . . .	813
<b>Глава 23. Риск-менеджмент. . . . .</b>	<b>816</b>
23.1. Основные понятия.....	816
23.1.1. Риск и неопределенность . . . . .	816
23.1.2. Управление рисками . . . . .	818
23.2. Анализ рисков компании . . . . .	820
23.2.1. Сущность анализа рисков. . . . .	820
23.2.2. Качественный анализ рисков . . . . .	821
23.2.3. Количественный анализ рисков. . . . .	827
23.3. Методы снижения рисков. . . . .	841
23.4. Организация работ по управлению рисками . . . . .	844
Резюме . . . . .	847
Литература . . . . .	848
<b>Глава 24. Менеджмент ценных бумаг и собственности ... ..</b>	<b>849</b>
24.1. Основные положения . . . . .	849
24.2. Базовые элементы собственности и ценных бумаг. . . . .	850
24.2.1. Уставный капитал. . . . .	850
24.2.2. Ценные бумаги . . . . .	852
24.3. Анализ российских норм менеджмента ценных бумаг . . . . .	855
24.4. Основы американского законодательства по ценным бумагам...	861
24.5. Рекомендации по развитию менеджмента собственности и ценных бумаг . . . . .	862
Резюме . . . . .	864
Литература . . . . .	864
Приложение 24-1. Примерная программа работ по развитию акционерных обществ . . . . .	865
<b>Глава 25. Менеджмент коллегиальных органов управления КГ компанией . . . . .</b>	<b>874</b>
25.1. Общие положения. . . . .	874
25.2. Общее собрание акционеров . . . . .	875
25.2.1. Созыв и подготовка к проведению общего собрания	

акционеров . . . . .	878
25.2.2. Проведение общего собрания. . . . .	880
25.3. Совет директоров (наблюдательный совет) общества . . . . .	882
25.3.1. Функции совета директоров . . . . .	883
25.3.2. Формирование совета директоров . . . . .	885
25.3.3. Обязанности членов совета директоров . . . . .	889
25.3.4. Организация деятельности совета директоров . . . . .	891
25.3.5. Комитеты совета директоров . . . . .	894
25.3.6. Вознаграждение членов совета директоров. . . . .	898
25.3.7. Ответственность членов совета директоров. . . . .	899
25.4. Исполнительные органы общества . . . . .	899
25.4.1. Компетенция исполнительных органов . . . . .	900
25.4.2. Состав и формирование исполнительных органов . . . . .	901
25.4.3. Обязанности исполнительных органов . . . . .	903
25.4.4. Вознаграждение исполнительного органа. . . . .	904
25.4.5. Ответственность исполнительных органов . . . . .	905
Резюме . . . . .	906
Литература . . . . .	906
<b>Глава 26. Менеджмент корпоративной безопасности . . . . .</b>	<b>907</b>
26.1. Общие положения. . . . .	907
26.2. Сущность и система безопасности компании. . . . .	911
26.3. Источники опасностей и основные угрозы безопасности компании . . . . .	916
26.4. Основные направления обеспечения защищенности и предотвращения угроз безопасности компании . . . . .	919
26.4.1. Концепция безопасности компании. . . . .	919
26.4.2. Обеспечение охраны офиса компании . . . . .	920
26.4.3. Информационная безопасность компании . . . . .	924
26.4.4. Компьютерная безопасность. . . . .	928
Резюме . . . . .	934
Литература . . . . .	935
<b>Глава 27. Корпоративные информационные системы . . . . .</b>	<b>936</b>
27.1. Основные понятия. . . . .	936
27.2. Развитие программно-технической реализации КИС . . . . .	940
27.3. Разработка КИС . . . . .	944
27.4. Внедрение КИС: проблемы и решения . . . . .	961
Резюме . . . . .	969
Литература. . . . .	970
Приложение 27-1. Основные подсистемы КИС . . . . .	972
<b>Глава 28. Новые концепции корпоративного менеджмента . . . . .</b>	<b>989</b>
28.1. Россия в начале нового тысячелетия. . . . .	989
28.2. Ретроспективный анализ сущности компании . . . . .	992
28.3. Предпосылки развития корпоративного менеджмента . . . . .	995
28.3.1. Общесистемные предпосылки. . . . .	995
28.3.2. Развитие информационных технологий. . . . .	996

28.3.3. Развитие организационно-управленческих структур . . .	996
28.3.4. Развитие человеческих ресурсов . . . . .	1002
<b>28.4. Новые концепции корпоративного менеджмента . . . . .</b>	<b>1003</b>
<b>Резюме . . . . .</b>	<b>1011</b>
<b>Литература . . . . .</b>	<b>1011</b>
Глоссарий. ....	1012