

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Курганский государственный университет

Кафедра «Менеджмент»

**Методические указания**  
для практических и самостоятельных занятий  
по дисциплинам «Корпоративное управление» для студентов специальности  
080507 «Менеджмент организации» и «Корпоративная социальная  
ответственность» для студентов направления 080200 «Менеджмент»

Курган 2011

Кафедра: «Менеджмент»

Дисциплина: «Корпоративное управление» (специальность 080507  
«Менеджмент организации»).

Составил: канд. экон. наук, доцент Л.А. Трубин

Утверждены на заседании кафедры «05» мая 2011 г.

Рекомендованы методическим советом университета «08» мая 2011 г.

## Содержание

Введение	4
1 Раздел 1. Ценные бумаги	4
2 Раздел 2. Описание корпорации	13
3 Раздел 3. Описание планируемой продукции (услуг)	13
4 Раздел 4. Маркетинг	13
5 Раздел 5. Корпоративный центр	17
6 Раздел 6. Логистика	18
7 Раздел 7. Производственный план	21
Список литературы	22

## Введение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется растущим уровнем глобализации. Для России очень важно внедрение международно признанных принципов корпоративного управления как общемировых правил ведения бизнеса. Для повышения конкурентоспособности необходима развитая и эффективная система корпоративного управления и корпоративного законодательства.

Корпоративное управление (менеджмент) представляет совокупность известных прикладных дисциплин: маркетинг, менеджмент, производственный менеджмент, логистика и т.д.

**Корпоративное управление** (менеджмент) - профессионально осуществляемое руководство деятельностью корпорации в рыночных условиях, направленное на достижение целей деятельности и получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

Корпоративное управление представляет совокупность различных дисциплин. Это определило внутреннюю логику и структуру методических указаний. Слияния и поглощения корпораций часто осуществляют на основе ценных бумаг (раздел 1).

Подробно вопросы организации корпорации рассматриваются в разделах 2,7. В каждом разделе даются вопросы, на которые должны ответить студенты. Каждая группа (отдельный студент) должны представить отчет с ответами на поставленные вопросы. При выполнении данных работ студенты должны самостоятельно работать с литературой, Интернетом и другими источниками.

### Раздел 1. Ценные бумаги

При работе с ценными бумагами используются следующие важные понятия:

- **доход** – абсолютный показатель, в руб.;
- **доходность** – выражается в % и используется для сравнения;
- **текущая доходность** – это, доходность ценной бумаги в данный момент;
- **конечная доходность** – это доходность ценной бумаги за весь срок ее использования;
- **дисконт** – сознательное уменьшение номинальной стоимости ценной бумаги с тем, чтобы она могла восстановиться через определенное время;
- **купон** – часть облигационного сертификата, которая дает владельцу право на получение определенного процента (обычно годовые проценты);
- коэффициент P/E. Это отношение рыночной цены акции к доходу на акцию. Это срок окупаемости акций за счет дивидендов.
- EPS доход на акцию.

### Задача 1

Курсом облигации называют отношение рыночной цены облигации к ее номиналу:

$$K_0 = \frac{Ц}{H} \cdot 100 \quad (1)$$

Курс облигации можно определить:

$$K_0 = \frac{\%пооблигации}{\%банковский} \cdot H. \quad (2)$$

Курс облигации учитывается в процентах.

- 1) определить курс облигации номиналом 1000 руб., если она продается по цене:
  - 800 руб.;
  - 1200 руб.
- 2) определить курс облигации, если процент по облигации равен 15, банковский процент 10, номинал 1000 руб.

### Задача 2

Конечная доходность облигации полученная от перепродажи или погашения облигации:

$$D_{кон.дох.} = \frac{П \cdot n + (ц_2 - ц_1)}{ц_1 \cdot n} \cdot 100, \quad (3)$$

где П - годовые проценты в руб.;

n – количество лет владения облигацией;

ц<sub>1</sub>, ц<sub>2</sub> – цена покупки и продажи, руб.

- 1) решить задачу со следующими данными:  
ц<sub>1</sub>=85 руб.                      ц<sub>2</sub>=100 руб. (номинал)  
n= 5 лет.                      Купон (% годовые)= 10%.

- 2) решить задачу со следующими данными:  
Номинал 500 руб., куплено с дисконтом 20%. Продана по номиналу через 3 года. Купон 10%.

### Задача 3

Курсовая стоимость акции:

$$K_A = \frac{\%дивидендов}{\%банковскойставки} \cdot H(\text{номинал}) \quad (4)$$

Определить ориентированную стоимость акции на рынке ценных бумаг, если дивиденды ожидаются на уровне 25%, банковская ставка 10%, номинал 500 руб.

#### Задача 4

АО обычно выпускает обычные и привилегированные акции (префакции). При определении дивидендов на простые акции нужно учитывать размер дивидендов на префакции.

АО выпустило:

- простых акций на 300 млн руб. (номинал 1 тыс. руб.);
- префакций на 40 млн руб. с 20% годовых;
- чистая прибыль на дивиденды 53 млн руб.

Определить дивиденды (доход) на простые акции.

Особенность расчета.

Сначала нужно определить общий размер дивидендов на префакции и вычесть из прибыли. Далее определить дивиденды на простые акции.

#### Задача 5

Конечная доходность акций учитывает не только дивидендный доход, но и курсовую разницу, полученную от перепродажи акций:

$$D_{\text{кко}} = \frac{\sum D + (C_2 - C_1)}{C_1 \cdot n} \cdot 100, \quad (5)$$

где  $\sum D$  - размер дивидендов полученных за время владения акцией, руб.;

$C_2, C_1$  – цена продажи и покупки акции, руб.;

$n$  - количество лет владения акцией.

Решить задачу со следующими данными:

Дивиденды 1 год – 180 руб., 2 год – 200 руб., 3 год – 220 руб.

$C_2 = 1500$  руб.,  $C_1 = 1200$  руб.

#### Задача 6

При слиянии корпораций очень важно просчитать экономическую эффективность. Конечно, это ориентированные расчеты. Но они позволяют оценить эффективность слияния при различных изменениях ценных бумаг корпораций.

Экономическая эффективность слияния корпораций:

$$\mathcal{E} = P_{\text{аб}} - (P_{\text{а}} + P_{\text{б}}) - I_{\text{аб}},$$

где  $P_{\text{аб}}$  – рыночная стоимость корпорации после слияния;

$P_{\text{а,б}}$  - рыночная стоимость корпораций до слияния;

$I_{\text{аб}}$  - издержки при слиянии.

Рассмотрим экономическую эффективность слияния корпораций на примере. Данные приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Данные примера для расчета экономической эффективности слияния корпораций

Показатель	Корпорация А	Корпорация Б
Рыночная стоимость одной акции, тыс. руб.	1	0,5
Количество акций, шт.	500000	100000
Рыночная стоимость корпорации, млн руб.	$P_a=1 \cdot 500=500$	$0,5 \cdot 100=50$
Издержки при слиянии, млн руб.	50	

Рассмотрим разные условия слияния корпораций при различных изменениях рыночной стоимости корпораций:

1) общая стоимость  $P_{аб}$  повысилась на 10%

$$\Delta = (500+50) \cdot 1,1 - (500+50) - 50 = 5 \text{ млн руб.};$$

2) общая стоимость  $P_{аб}$  повысилась на 20%

$$\Delta = 550 \cdot 1,2 - 550 - 50 = 60 \text{ млн руб.};$$

3) действительная стоимость корпорации Б выше на 20% (инсайдерская информация)

$$\Delta = (500+50 \cdot 1,2) \cdot 1,1 - 550 - 50 = 16 \text{ млн руб.};$$

4) рыночная стоимость корпорации Б повысилась на 20% (спекулятивное повышение)

$$\Delta = 550 \cdot 1,1 - (500+50 \cdot 1,2) - 50 = -5.$$

Выше приведенные расчеты показывают, как влияют изменения рыночной стоимости корпораций на эффективность слияния.

Рассчитать экономическую эффективность слияния корпораций по ниже приведенным данным (таблица 2) и сделать выводы. Вариант дается преподавателем.

Таблица 2 - Исходные данные для расчетов

Показатель	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рыночная стоимость акции, тыс. руб.	$\frac{1}{0,6}$	$\frac{1,3}{0,7}$	$\frac{1,4}{0,8}$	$\frac{1,5}{0,9}$	$\frac{1,6}{1,0}$	$\frac{1,7}{1,1}$	$\frac{1,8}{1,2}$	$\frac{1,9}{1,2}$	$\frac{2}{1,3}$	$\frac{2}{1,4}$

Продолжение таблицы 2

Количество акций, тыс. руб.	$\frac{500}{100}$	$\frac{600}{125}$	$\frac{650}{150}$	$\frac{700}{150}$	$\frac{750}{150}$	$\frac{800}{180}$	$\frac{550}{100}$	$\frac{600}{100}$	$\frac{650}{150}$	$\frac{700}{150}$
Издержки при слиянии, млн руб.	45	57	58	60	60	60	50	50	55	60

Примечание: в числителе данные корпорации А, в знаменателе – Б.

Задача 7

Рассмотрим влияние условий объединения корпораций на прибыль и рыночную цену акций. Успешность слияния корпораций в краткосрочном и среднесрочном разрезе оценивается по изменению прибыли на акцию, а в долгосрочном разрезе по изменению рыночной цены акции корпорации.

При объединении двух корпораций решающее значение имеет меновое соотношение – соотношение между ценами акций объединяющихся корпораций.

Сделаем анализ выше указанных показателей на конкретном примере.

Компания А изучает вопрос о поглощении компании В посредством слияния акционерного капитала. В момент рассмотрения финансовые показатели участников слияния выглядят следующим образом (таблица 3).

Таблица 3 – Данные примера для расчета прибыли на акцию

Показатель	Корпорация А	Корпорация В
Текущая прибыль, млн руб.	20	5
Количество акций, млн шт.	5	2
Прибыль на акцию, руб.	4	2,5
Цена одной акции, руб.	64	30
Отношение цены акции к прибыли на акцию	$\frac{64}{4} = 16$	$\frac{30}{2,5} = 12$

Рассмотрим варианты выплат.

I вариант

Предположим, что корпорация В согласилась с предложением о выплате ей корпорацией А 35 руб. за акцию. Тогда меновое соотношение равно  $\frac{35}{64} = 0,547$  акции корпорации А за каждую акцию корпорации В. Для поглощения корпорации В корпорации А необходимо выпустить  $0,547 \cdot 2 = 1,094$  млн шт. своих акций.

Если прибыль сливающихся корпораций осталась прежней, то показатели прибыли на акцию компании А после поглощения будут следующие (таблица 4).



Таблица 4 – Показатели прибыли на акцию

Показатели	Корпорация А и В после слияния
Прибыль, руб.	$20+5=25$
Количество акций, шт.	$5+1,094=6,094$
Прибыль на акцию, руб.	$\frac{25}{6,094} = 4,1$

Анализ данных таблицы показывает, что при слиянии прибыль корпораций улучшилась. Было 4 руб., стало 4,1. Однако у акционеров корпорации В прибыль на акцию стала меньше. До слияния она была 2,5 руб., после слияния стала  $4,1 \cdot 0,547 = 2,24$  руб.

Снижение прибыли на акцию корпорации В может стать проблемой при слиянии корпораций. Руководство и акционеры корпорации В могут поставить условие, что прибыль на акции корпорации В после слияния должна остаться на том же уровне, что и до слияния.

В данном случае прибыль на акцию корпорации В составляет 2,5 руб. Решение необходимо сделать методом подбора. Придаем различные значения оплаты за акцию корпорации В. Решение приведено выше. В результате при оплате 40 руб. за акцию корпорации прибыль на акцию составит 2,5 руб. Это размер прибыли на акцию до слияния.

Решить аналогичную задачу по данным таблицы 5.

Таблица 5 – Исходные данные для расчетов

Показатель	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Текущая прибыль, млн руб.	$\frac{22}{6}$	$\frac{23}{7}$	$\frac{24}{8}$	$\frac{26}{8}$	$\frac{25}{7,5}$	$\frac{27}{7}$	$\frac{29}{8}$	$\frac{26}{7}$	$\frac{28}{7}$	$\frac{23}{5}$
Количество акций, млн шт.	$\frac{5,5}{2}$	$\frac{5,5}{2,5}$	$\frac{6}{2,5}$	$\frac{5}{2}$	$\frac{5,9}{2,3}$	$\frac{6}{2,7}$	$\frac{6,3}{2,8}$	$\frac{6,5}{2,5}$	$\frac{6,9}{2,2}$	$\frac{7}{2,1}$
Прибыль на акцию, руб.	$\frac{6}{3}$	$\frac{5}{3}$	$\frac{5}{3}$	$\frac{6}{4}$	$\frac{7}{4}$	$\frac{8}{3,5}$	$\frac{8,5}{3,7}$	$\frac{8,7}{4}$	$\frac{8,8}{4,6}$	$\frac{9}{4,6}$
Цена одной акции, руб.	$\frac{70}{35}$	$\frac{65}{30}$	$\frac{80}{40}$	$\frac{75}{40}$	$\frac{80}{43}$	$\frac{85}{49}$	$\frac{88}{52}$	$\frac{90}{55}$	$\frac{95}{60}$	$\frac{99}{68}$

Примечание: числитель - данные корпорации А, знаменатель - В.

## Задача 8

Практика покупки и продажи акций различных эмитентов показала, что темпы изменения курса акций отдельного эмитента различны. Это очень важно при слиянии и поглощении предприятий (цена покупки или продажи).

Определить:

- 1) биржевые индексы на начало и конец недели.
- 2) темпы роста биржевого индекса.
- 3) темпы роста курсов акций каждого эмитента.
- 4)  $V$  – коэффициент, определяющий темпы изменения курса акций отдельного эмитента.

Данные для расчета приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Данные примера для расчета  $V$ -коэффициента

Эмитент	Начало недели		Конец недели	
	Курс акций, тыс. руб.	Объем сделок тыс. шт.	Курс акций тыс. руб.	Объем сделок тыс. шт.
№1	1,8	7	2,4	8,8
№2	3,3	1,6	3,4	1,4
№3	3,2	1,6	3,4	1,4

Расчет биржевого индекса

Средняя арифметическая взвешенная курсов акций эмитентов. В качестве весов берутся объемы сделок по акциям каждого эмитента (количество проданных акций).

$$БИ_n = \frac{1,8 \cdot 7 + 3,3 \cdot 1,6 + 3,2 \cdot 1,6}{7 + 1,6 + 1,6} = 2,25;$$

$$БИ_k = \frac{2,4 \cdot 8,8 + 3,4 \cdot 1,4 + 3,4 \cdot 1,4}{8,8 + 1,4 + 1,4} = 2,64.$$

Темп роста биржевого индекса за неделю:

$$J_{БИ} = \frac{БИ_k}{БИ_n} = \frac{2,64}{2,25} = 1,17.$$

Темп роста курса акций:

Эмитент	№1	$\frac{2,4}{1,8} = 1,33$
	№2	$\frac{3,4}{3,3} = 1,03$
	№3	$\frac{3,4}{3,2} = 1,06$

Анализ темпов роста курса акций показал, что наибольшие темпы роста имеют акции эмитента №1, наиболее низкие №2.

Рассчитаем коэффициента каждого эмитента:

$$\text{№1 } \frac{1,33}{1,17} = 1,136$$

$$\text{№2 } \frac{1,03}{1,17} = 0,88$$

$$\text{№3 } \frac{1,06}{1,17} = 0,906$$

Предположим, что средний процент курса акций понизился или повысился на 5%. Тогда курс акций составит:

- для эмитента №1  $5 \cdot 1,136 = 5,68$

- для эмитента №2  $5 \cdot 0,88 = 4,4$

- для эмитента №3  $5 \cdot 0,906 = 4,53$

Это означает, что при изменении среднего процента курса акций на 5%, акции эмитента №1 будут продавать 5,68%, №2 – 4,4%, №3 – 4,53%.

Решить задачу по данным ниже приведенной таблицы 7.

Таблица 7 – Исходные данные для расчетов

Эмитент	Курс акций, тыс. руб.										Объем сделок, тыс. руб.									
	варианты										варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
№1	1,8	1,9	2	2,1	2,2	2,3	2	2,4	2,5	2,6	7	6,5	6,1	6,2	6,3	6,4	5	7	7	7,1
	2,1	2	2,4	2,5	2,8	3	2,8	3,2	3,3	3,4	8,6	7,9	7	6,8	6,9	7	8	8,1	8	8,2
№2	3,3	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,3	3,5	1,6	2	2	2,1	2,3	2,4	2,5	2,6	2,1	2,2
	3,5	3,9	3,6	3,7	3,9	4	4,2	4,4	4	4	1,7	2,7	2,6	2,8	3	3,1	3,1	3,2	2,9	2,7
№3	3,2	3,4	3,6	3,7	3,3	4	4,1	4,2	4,3	3,2	1,5	2	2,2	2,3	3,2	3,3	3,5	3,7	3,8	3
	3,4	3,6	3,9	4	4,3	4,3	4,4	4,6	4,7	4	1,6	2,3	2,5	2,7	4	4,1	4,2	4,2	4,4	3,8
№4	4	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6	4,3	4,3	4,4	3	3,2	3,4	3,6	3,8	3,9	4	3,5	3,7	3,9
	4,4	4,5	4,6	4,7	4,7	4,8	4,8	5	4,9	5	3,4	3,4	3,6	3,8	4	4,3	4,4	4,2	4,3	4,5
№5	4,9	4,9	5	5,1	5,1	5	5,2	5,3	5,4	5,5	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	3,3	4	4,1	4,2	4,4
	6	5,9	6,1	6,2	6,1	5,6	6,2	6,3	6,3	6,4	3,6	3,9	3,9	4	4,3	3,9	4,4	4,5	4,6	4,7
№6	2,2	2,4	2,5	2,5	2,7	2,8	2,9	3	3,1	3,2	3	3,2	3,3	3	3,3	3,4	3,5	3,8	3,7	3,6
	2,3	2,6	2,8	2,9	3,2	3,2	3,4	3,5	3,7	3,8	3,1	3,4	3,6	3,7	3,9	3,9	4	4,2	4,1	4
№7	6	6,1	6	6,2	6,5	6,6	6,7	6,4	6,5	6,3	5	5,2	5,3	5,1	5,4	5,5	5,6	5,7	5,1	5,3
	6,7	6,8	6,8	6,9	7,3	7,4	7,5	7,2	7,4	7	5,8	6	5,9	6	6,2	6,3	5,8	5,9	6	6

## **Раздел 2. Описание корпорации**

В данном разделе дается следующая информация:

- полное и сокращенное наименование организации;
- форма собственности и организационно-правовая форма корпорации;
- отраслевая принадлежность;
- основные виды деятельности корпорации;
- выпускаемая продукция.

## **Раздел 3. Описание планируемой продукции (услуг)**

В данном разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

- наименование продукции;
- назначение и область применения;
- краткое описание и основные технико-экономические и потребительские характеристики;
- конкурентоспособность продукции и возможности ее повышения;
- необходимость лицензирования выпуска продукции;
- безопасность и экологичность продукции;
- особенности эксплуатации;
- патентная ситуация, защита товара на внутреннем и экспортных рынках, возможность для конкурентов производить соответствующую продукцию без нарушения патентных прав.

## **Раздел 4. Маркетинг**

В данном разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

- товарный ассортимент корпорации;
- сегмент рынка (схема критериев дана в приложении);
- позиционирование продукта;
- новизна товара;
- стимулирование сбыта;
- возможности организации Интернет-магазина;
- организация рекламы.

**Товар** – любой материальный продукт, способный удовлетворять те или иные потребности и представленный на рынок как объект продажи.

**Свойство** – объективная особенность товара, проявляющаяся при его создании, транспортировке, хранении, эксплуатации или потреблении. Особое значение имеют потребительские свойства, которые проявляются в процессе эксплуатации или потребления товара.

Среди потребительских свойств производственных товаров, потребительских непродовольственных товаров наиболее важное значение имеют: функциональные свойства, надежность, безопасность, экономичность, эстетика, дизайн.

Среди основных потребительских свойств продовольственных товаров выделяют: пищевую ценность, доброкачественность, сохраняемость.

**Товарный ассортимент** – совокупность группы товаров, сформированная по определенным принципам.

**Производственный ассортимент** - совокупность товаров, выпускаемых промышленными и сельскохозяйственными предприятиями.

**Торговый ассортимент** – совокупность товаров, формируемая предприятиями торговли с учетом их специализации и спроса покупателей.

**Ассортимент товарной группы** – виды и разновидности товаров, входящих в товарную группу.

**Товарная номенклатура** – это совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям производственным предприятием или торговой организацией.

**Товарная единица** – это обособленная целостность, которая характеризуется показателями величины цены, внешнего вида и т.д.

Одним из лучших средств идентификации товара является его марка, содержащая наименование, символ, дизайн или их комбинацию, которые позволяют отличить товар от товара конкурентов.

Оценка конкурентоспособности товара является важным элементом в маркетинге любого предприятия. Конкурентоспособность товара оказывает влияние на планирование сбыта и продвижения продукции. Конкурентоспособность товара является составной частью конкурентоспособности предприятия. В отличие от конкурентоспособности товара, конкурентоспособность предприятия объединяет комплекс экономических характеристик, определяющих положение хозяйствующего субъекта на рынке сбыта.

В маркетинге принято считать, что потенциальный рынок сбыта неоднороден. Он состоит из различных групп потребителей, по разному относящихся к различным параметрам продукта в силу присущих им различий.

**Сегмент рынка** – это группа потребителей, обладающих одним или несколькими общими устойчивыми признаками, определяющими поведение потребителей на рынке. Смысл сегментации состоит в поиске целевого сегмента рынка, для которого товар конкретной компании в данном месте, в данное время и в данных условиях подходит наилучшим образом.

Существуют различные методы сегментации, основными считаются:

- по потребителям;
- продукту;
- каналу сбыта.

При анализе продукта нужно определить его положение на рынке (позиционирование).

**Позиционирование продукта** – это соотнесение наиболее важных параметров предлагаемого товара (услуги) с нуждами и запросами потребителей, с аналогичными параметрами продукции конкурентов и с изменениями во внешней среде.

**Позиционирование товара** – это поиск параметров, которые обеспечивают данному товару (услуге) успех на рынке.

Стратегия позиционирования продукта на рынке состоит в использовании сравнительных конкурентных преимуществ для эффективного продвижения продукта. Согласно «Матрице Ансоффа» имеется 4 варианта поведения на рынке:

- 1) проникновение на рынок (старый товар старый рынок).
- 2) развитие рынка (старый товар – новый рынок).
- 3) разработка продукта (разработка и продвижение нового продукта на существующем рынке).
- 4) диверсификация (разработка и продвижение нового продукта на новом рынке).

Для повышения конкурентоспособности создается новый товар. К **новым товарам** относятся:

- 1) товары, не имеющие аналогов на рынке. Итог новых открытий, изобретений, научных достижений.
- 2) товары, которые имеют существенные качественные усовершенствования по сравнению с товарами-аналогами.
- 3) товары, которые являются новыми только для определенного рынка.
- 4) старые товары, успешно нашедшие себе новую сферу применения.

**Стимулирование сбыта** – единовременные побудительные меры по привлечению внимания покупателей к товару (услуге) и его убеждению совершить покупку в установленный срок. Исследования показали, что эффективность мероприятий по стимулированию сбыта зависит от вида товара. Так, эффект от стимулирования сбыта:

- потребительских товаров массового спроса кратковременного пользования составляет 75%;
- товаров массового спроса длительного использования 70%;
- престижных потребительских товаров 45%;
- товаров производственного назначения 44%.

В зависимости от целей различают мероприятия по стимулированию сбыта, направленные на покупателей, посредников и продавцов.

- 1) стимулирование сбыта по отношению к покупателям:

- скидки за объем приобретенной партии товара;
- кредит в его различных формах (рассрочка, отсутствие первоначального взноса и др.);
- бесплатное распространение образца товара в расчете приобретения крупной партии;
- прием подержанного изделия в качестве первого взноса за новую вещь;
- презентации (показы) новых товаров специально для представителей, потенциальных покупателей;
- экскурсии на предприятия-изготовители.

2) стимулирование сбыта по отношению к посредникам:

- представление посредникам бесплатно или на льготных условиях специального оборудования для предпродажного или послепродажного обслуживания;

- резкое увеличение оплаты при обеспечении сбыта до обусловленной величины.

3) стимулирование сбыта по отношению к продавцам (персоналу магазинов, демонстрационных залов):

- денежное вознаграждение (премии);

- дополнительные дни отпуска;

- развлекательные поездки за счет предприятия;

- ценные подарки;

- моральные формы воздействия и т.д.

В мировой практике известно более двадцати видов скидок с цены. Рассмотрим наиболее характерные из них:

1) количественные скидки представляют собой снижение цены за количество покупаемого товара. Они делятся на 2 вида:

а) простые скидки. Они предоставляются покупателю за однократную покупку большого количества продукции. Например, при покупке товара больше 100 шт, его цена составляет 90%. Это ориентация покупателя на приобретение товара крупными партиями.

б) суммарные (кумулятивные) скидки. Размер скидки увеличивается по мере возрастания общего количества купленного товара.

2) сезонные скидки поощряют делать покупку товара вне активного периода его продажи. Это поддержание стабильного уровня производства в течение года.

3) кассовые скидки (за оперативность платежа).

4) торговые (функциональные) скидки. Представляют оплату посредникам за услуги, связанные с продвижением товаров к конечному потребителю. Торговые скидки это способ компенсации услуг, выполняемых посредниками. Эти скидки определяют снижение цены, при которой посредник получает товар.

5) стимулирование скидки обычно предлагают посредникам за выполнение рекламной деятельности.

6) купоны. Они дают право на снижение цены при его покупке.

7) конкурсы и лотереи. К участию в них привлекается множество людей, которым предлагаются значительные выигрыши. Это сильный инструмент воздействия на потребителя.

8) премии (подарки). Это товары, вручаемые бесплатно при покупке определенного товара или за предъявление определенного количества упаковок. Премия может быть в виде подарка или денежной компенсации.

9) паздча бесплатных образцов. Это важная форма стимулирования. На образец наносится несмываемой краской надпись «бесплатный образец, продаже не подлежит». Себестоимость образца должна составлять не более



10% от продажной цены товара. При этой форме стимулирования покупатель знакомится с товаром, опробовав товар.

## **Раздел 5. Корпоративный центр**

Работа этого раздела построена на приложениях, где даны конкретные примеры разработки документов:

- разработать видение, миссию, бизнес-идею корпорации;
- разработать дерево целей корпорации на базе концепции социальной ответственности;
- определить какие типичные административные бизнес-процессы должны работать в корпорации. Для этого в отчете указать, какие разделы и пункты необходимы для работы в корпорации (цифры);
- разработать организационную структуру управления корпорацией;
- определить функции и виды деятельности центра;
- разработать организационную структуру корпоративного центра;
- разработать кодекс корпоративной этики корпорации на примере ТНК ВР и других.

**Функции головного офиса** зависят от наличия возможностей увеличения стоимости для отдельных направлений или корпорации в целом за счет синергетических эффектов или лучшей координации деятельности подразделений. Например, дополнительная стоимость создается при выработке качественных стратегических подходов к развитию связанных направлений бизнеса, обеспечивая обмен опытом между подразделениями, работающими на разных рынках. При этом разрабатывается выгодная для корпорации кооперация различных подразделений.

Важным фактором является организация корпорации. Могут ли бизнес-единицы действовать обособленно, или они пользуются услугами общих функциональных служб (ниокр, маркетинг и др.). Чем выше степень их взаимозависимости, тем больше у головного офиса способов создания дополнительной стоимости в результате координации деятельности подразделений.

При определении наиболее подходящей модели корпоративного центра главным критерием является возможность создания дополнительной стоимости. Если не удастся четко определить источники и масштабы добавленной стоимости от деятельности головного офиса, тогда появляются основания для рассмотрения вопроса о разделении корпорации на несколько самостоятельных предприятий.

В задачи центра входит разработка наиболее рационального метода решения задач компании на основе осознания общих целей компании и ее роли в создании стоимости, понимания моделей головных подразделений и взаимосвязи их бизнесов. При этом необходимо провести анализ возможных вариантов и выбрать наиболее подходящую роль корпоративного центра.

В корпоративный центр всегда входят председатель совета директоров, генеральный директор, ключевые топ-менеджеры, которые владеют

общекорпоративной ситуацией. К ним могут присоединяться руководители производственных подразделений, отвечающие за главные направления бизнеса, если они фактически являются частью команды генерального директора. Такие менеджеры руководствуются в своей деятельности интересами всей корпорации, а не своего подразделения.

## **Раздел 6. Логистика**

В данном разделе необходимо разработать:

- логистические схемы снабжения и сбыта с указанием и описанием поставщиков, транспорта, складского хозяйства, запасов, каналов товародвижения;
- виды сервиса;
- информационное обеспечение (информационные потоки с указанием объекта и вида информации).

В наиболее общем плане **современное снабжение** – это деятельность, объединяющая управление закупками и поставщиками. Менеджмент по закупкам должен решать следующие задачи:

- определение потребности в закупаемой продукции и материалах;
- поиск потенциального поставщика закупки;
- выбор метода закупки;
- установление приемлемой цены и условий поставки;
- мониторинг товара до момента его доставки;
- оценка качества продукции поставщика и услуг, предоставляемых предприятию.

Цель логистики заключается в том, что нужные товары должны быть в нужном месте, в нужное время с минимальными затратами.

В экономике логистику считают искусством управления материалопотоком, т.е. потоком продукции от источника до потребителя.

**Функциональными областями логистики являются:**

- 1) снабжение и сбыт;
- 2) транспорт;
- 3) складское хозяйство;
- 4) управление запасами;
- 5) планирование производства;
- 6) обслуживание потребителей (сервис);
- 7) информационное обеспечение.

**Сбыт** – это один из элементов комплекса маркетинга. Сбыт товаров необходимо рассматривать не как разовое мероприятие, а как элемент глубоко продуманной долгосрочной политики фирмы. Сбытовая деятельность должна обеспечивать сохранность или увеличение потребительской стоимости товаров и доведение их до покупателей.

**Сбытовая стратегия предприятия** – это разработка долгосрочных решений по формированию каналов товародвижения для различных рынков и товаров.

**Товародвижение** –это целая система, которая подразумевает доставку товара потребителю в определенное место и время.

**Каналы товародвижения** могут иметь множество разнообразных торговых посредников, которых можно разделить на следующие группы:

- торговые посредники (оптовые и розничные предприятия);
- партнеры по сбыту (агенты, брокеры, торговые представители, аукционы).

Для перемещения товаров используют все виды транспорта: водный, железнодорожный, автомобильный, воздушный.

Эффективное использование транспортных средств обеспечивается четкой организацией транспортно-экспедиционных операций:

- выбор транспортных средств;
- обеспечение их своевременной подачи к местам погрузки;
- подготовку товаров к перевозке (упаковка, затаривание, маркировка, комплектование);
- погрузка на транспортные средства;
- формирование транспортных документов;
- оплата транспортных расходов;
- приемка доставляемых грузов.

При выборе вида транспорта учитывают сроки и стоимость доставки грузов.

**Складирование** продукции необходимо в связи с имеющимися неравномерностями циклов производства, транспортировок и потребления ее.

Большинство встречающихся на практике систем управления запасами через складскую сеть имеет разветвленную структуру. В такой системе изготовитель может управлять только производством и своим складом. Региональные и локальные склады могут принадлежать различным владельцам. В такой системе каждая организация сама выбирает стратегию функционирования складского хозяйства и управления запасами, находящимися в ее подчинении.

**Склады** промышленных предприятий и торговых фирм классифицируются следующим образом:

- 1) материальные (снабженческие) склады предназначены для хранения сырья, материалов, изделий, заготовок, необходимых для производства.
- 2) готовой продукции предприятий – изготовителей.
- 3) предприятий оптовой торговли.

**Запасы товаров** необходимы для того, чтобы ослабить зависимости между поставщиком, производителем и потребителем. Практическая реализация концепции логистики связана с оптимизацией совокупных запасов на предприятиях. Критерием оптимизации запасов являются издержки: по закупке, содержанию запасов, в результате отсутствия продукции.

**Сервис** предприятия – это программа помощи покупателям, связанная с разработкой и реализацией системы сервисного сопровождения продукции,

повышающей потребительские свойства товара, и имеющей целью максимальное удовлетворение специфических потребностей каждого клиента на протяжении всего процесса потребления товара.

По временным параметрам сервис подразделяется на:

- предпродажный;
- послепродажный;
- гарантийный;
- послегарантийный.

По содержанию работ можно выделить следующие **виды сервисов**:

- 1) сервис информационного обслуживания. Это совокупность информации, предоставляемой изготовителем потребителям о товаре и его обслуживании.
- 2) сервис финансово-кредитного обслуживания. Это совокупность вариантов оплаты покупки, система скидок и льгот, предоставляемых потребителям.
- 3) сервис утилизации. Это условия, оплата, место сдачи товара в переработку после его использования.

**Информационные системы** в логистике могут создаваться для управления материальными потоками на уровне отдельного предприятия и могут способствовать организации логистических процессов на территории регионов, стран.

На уровне отдельного предприятия информационные системы делятся на 3 группы: плановые, диспозитивные, исполнительные.

- 1) плановые информационные системы создаются на административном уровне управления и служат для принятия долгосрочных решений стратегического характера. Это создание и оптимизация звеньев логистической цепи, планирование производства, управление запасами, резервами и т.д.
- 2) диспозитивные (диспетчерские) информационные системы. Эти системы создаются на уровне управления складом, цехом и служат для обеспечения отлаженной работы логистических систем. Это управление запасам, транспортом, учет и т.д.
- 3) исполнительные (оперативные) информационные системы создаются на уровне административного или оперативного управления. Это режим работы в реальном масштабе времени, который позволяет получать необходимую информацию и своевременно выдавать соответствующие административные и управляющие воздействия на объект управления. Это контроль материальных потоков, оперативное управление обслуживанием производства, управление перемещениями и т.д.

С позиции системного подхода в процессах логистики выделяют три уровня:

- 1) первый уровень – рабочее место, на котором осуществляется логистическая операция с материальным потоком (передвижение, разгрузка, упаковка грузовой единицы).

2) второй уровень – участок, цех, склад, где происходят процессы транспортировки грузов, размещаются рабочие места.

3) третий уровень – система транспортирования и перемещения в целом.

**Информационный поток** – это совокупность сообщений, циркулирующих в логистической системе, между логистической системой и внешней средой, которые необходимы для управления и контроля за выполнением логистических операций.

Информационная логистическая система - это организованная совокупность взаимосвязанных средств вычислительной техники, справочников обеспечивающая решение задач по управлению движением материального потока.

**Концепция логистики** заключается в интеграции производства, материально-технического обеспечения, транспортировки, информатики и коммуникаций.

Специалисты выделяют три вида логистики:

- логистика связанная с закупкой товаров (закупочная логистика);
- производственная логистика;
- логистика реализации продукции (распределительная логистика).

**В логистической цепи** товарного и информационного потока от поставщика до потребителя выделяют следующие главные звенья:

- поставщики материалов, сырья, полуфабрикатов;
- склады для хранения материалов, сырья, полуфабрикатов;
- производство товаров;
- склады хранения товаров на предприятии изготовителя;
- склады оптовой торговли;
- потребители готовой продукции.

**Информационный поток** выражается в определенном виде документации (накладные, счета-фактуры, приказы и др.). В соответствии с существующим делением документации по видам деятельности логистические информационные потоки классифицируют на:

- 1) распорядительные (приказы, распоряжения);
- 2) организационные (инструкции, протоколы, положения);
- 3) аналитические (обзоры, сводки, докладные записки);
- 4) справочные (справки);
- 5) научные (статьи, рефераты);
- 6) технические (документация по технике безопасности).

## **Раздел 7. Производственный план**

В данном разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

- месторасположение предприятий корпорации;
- схема производственного процесса;
- возможность модернизации производства и совершенствования продукции;
- характеристика персонала.

## Список литературы

- 1 Алешина И.В. Маркетинг для менеджеров: Учебное пособие. - М.: Фаир-Пресс, 2003. - 456 с.
- 2 Ковалев К.Ю. и др. Логистика в розничной торговле: Как построить эффективную сеть. – СПб.: Питер, 2007. - 272 с.
- 3 Мазур И.И. и др. Корпоративный менеджмент. – М.: Омега-Л, 2005. – 376 с.
- 4 Мазур И.И. и др. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие для студентов. – М.: Омега-Л, 2010. - 784 с.
- 5 Модели и методы теории логистики: Учебное пособие / Под ред. В.С. Лукинского – СПб.: Питер, 2007. - 448 с.
- 6 Россинский В.И. Основы корпоративного управления: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск, 2006. – 252 с.
- 7 Сергеев В.И. Логистика снабжения: Учебник. – М.: Рид Групп, 2011. – 416 с.
- 8 Тепман Л.Н. Корпоративное управление: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.

Трубин Леонид Артемьевич

**Методические указания**  
для практических и самостоятельных  
занятий по дисциплинам «Корпоративное управление»  
для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»  
и «Корпоративная социальная ответственность»  
для студентов направления 080200 «Менеджмент»

Редактор  
Е.А. Устюгова

---

Подписано к печати	Формат 60x84 1/16	Бумага тип. № 1
Печать трафаретная	Усл. печ. л. 1,5	Уч.-изд. л. 1,5
Заказ	Тираж 55	Цена свободная

---

РИЦ Курганского государственного университета.  
640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25.  
Курганский государственный университет.