



УДК 334.754

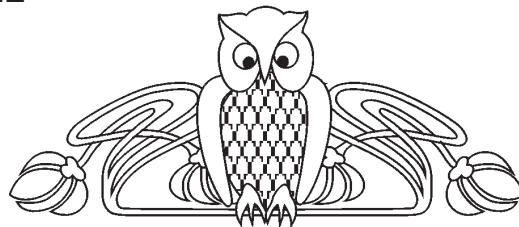
СОДЕРЖАНИЕ МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

И. Н. Зубрилин

преподаватель кафедры маркетинга, внешнеторговой деятельности и учета на предприятиях, Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Саратов
E-mail: dzilya@rambler.ru

Е. Ю. Сидорова

доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга, внешнеторговой деятельности и учета на предприятиях, Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Саратов
E-mail: EJSidorova@yandex.ru



Введение. В современных условиях увеличение количества отечественных компаний, внедряющих элементы корпоративного управления в практику своей деятельности, ставит задачу рассмотрения механизма его становления и развития.

Теоретический анализ. В статье представлена углубленная характеристика механизма развития и реализации корпоративного управления в социально-экономической системе производственной организации. Обозначены особенности и целевые основы его составляющих: механизма управления корпоративным страхованием, механизма управления распределением корпоративного заказа, механизма управления корпоративным налогообложением, механизма управления корпоративным ценообразованием, механизма управления информационным обеспечением, механизма управления корпоративным обменом ресурсами, механизма управления корпоративной культурой, механизма управления корпоративными финансами. **Результаты.** Подчеркивается роль механизма реализации и развития корпоративного управления в поддержании баланса интересов различных заинтересованных сторон.

Ключевые слова: корпоративное управление, управления, бизнес-единица.

Введение

Внедрение элементов корпоративного управления в практику деятельности компаний способствует увеличению доступа к финансовым ресурсам [1], росту капитализации [2–4], улучшению результатов операционной деятельности [5, 6], а также повышению общего уровня транспарентности [7], что становится основой формирования конкурентоспособной позиции на рынке. Данное обстоятельство стимулирует широкий круг отечественных организаций к внедрению и развитию корпоративного управления.

Вместе с тем развитие практики корпоративного управления требует серьезной перестройки организаций, формирования новых институциональных блоков и реализации новой системы отношений между различными заинтересованными сторонами:

- акционерами (ключевая цель – обеспечение роста капитала);
- исполнительными органами (контроль финансовых потоков, реализация личных интересов);
- сотрудниками (создание финансовых, материальных и моральных условий труда);
- внешними инвесторами (обеспечение экономического роста компании);
- обществом (позитивное изменение окружающей среды компании);
- государством (создание рабочих мест, реализация социальных программ, выплаты в бюджет и внебюджетные фонды);
- клиентами компании (создание продуктов и услуг с высокими потребительскими свойствами при доступной цене);
- международными сообществами (вклад в развитие бизнеса и систем корпоративного управления);
- кредиторами (поддержание экономической стабильности компании).

Обеспечить сбалансированность таких разнонаправленных интересов возможно лишь при внедрении в практику деятельности компании механизма реализации и развития корпоративного управления.

Теоретический анализ

В самом общем смысле любой механизм рассматривается как система, передающая и преобразующая состояния и движения. По нашему мнению, механизм корпоративного управления для социально-экономической системы производственной организации должен включать в себя ведущий и ведомые элементы. При этом ведомые элементы могут как представлять собой отдельную систему, так и быть подсистемой ведущего элемента. Поэтому, решая проблему кор-



поративного управления, механизм управления данным процессом следует также представлять сложным объектом исследования. Это означает, что такой механизм является подсистемой общей системы управления производственной организацией, наряду с множеством других подсистем или механизмов управления, обеспечивающих ее эффективное функционирование: подсистемой управления процессами формирования и реализации корпоративной стратегии; механизмом управления распределением корпоративных заказов; механизмом управления распределением корпоративных финансов; механизмом управления корпоративным обменом ресурсами; механизмом управления корпоративным ценообразованием; механизмом управления корпоративным (взаимным) страхованием; механизмом управления корпоративным налогообложением; механизмом управления информационным обеспечением; механизмом управления корпоративной культурой.

Ведущим элементом в общей системе управления производственной организацией является подсистема управления производственным процессом, которая заставляет функционировать в едином режиме другие подсистемы и элементы. Механизм реализации и развития корпоративного управления также должен работать в режиме, задаваемом данной подсистемой.

Такой механизм представляет собой совокупность последовательно осуществляемых процессов, устанавливающих комплексное управленческое воздействие на все объекты управления, участвующие в хозяйственной деятельности, в целях повышения эффективности функционирования производственной организации и обеспечения сбалансированности разнонаправленных интересов участников корпоративных процессов.

Основываясь на определениях механизма управления и в соответствии с общей логикой построения любого механизма управления, механизм реализации и развития корпоративного управления должен включать в себя следующие составляющие:

- движущую силу как ведущий элемент, запускающий данный механизм в действие;
- нормативно-правовой, организационный и методический инструментарий достижения корпоративных целей;
- подсистему управления процессами формирования и реализации корпоративной стратегии;
- механизмы управления распределением корпоративных заказов и корпоративных финансов;
- механизмы управления корпоративным обменом ресурсами и корпоративным ценообразованием;

– механизмы управления корпоративным (взаимным) страхованием и корпоративным налогообложением;

– механизмы управления информационным обеспечением и корпоративной культурой.

Эффективное функционирование механизма реализации и развития корпоративного управления определяется наличием соответствующего инструментария в виде нормативно-правового, организационного и методического обеспечения данного процесса.

С нашей точки зрения, такая основа должна стать составляющим элементом механизма, где определяющую роль выполняет методическое обеспечение, состоящее в применении методов управленческого воздействия. Через применение данных методов будет реализовываться основное содержание управленческой деятельности в рамках корпоративного процесса.

Нормативно-правовое обеспечение корпоративного процесса регламентируется, прежде всего, кодексом корпоративного поведения, закрепившим в себе национальные стандарты корпоративного управления. Кроме того, производственная организация обязана руководствоваться (и исполнять) федеральными законами, регламентирующими ее деятельность, а также значительным числом нормативных документов общего и общетехнического характера.

Подсистема управления процессом формирования и реализации корпоративной стратегии имеет основной задачей определение приоритетных направлений развития корпорации, а также объёма ресурсов, необходимых для реализации сформированной стратегии.

В качестве основной цели внедрения механизма формирования корпоративной стратегии выделяют составление программ стратегического развития, которые должны привести к повышению эффективности системы корпоративного управления.

Подсистема управления организационным развитием строится на формировании высокоэффективной и ответственной команды управленцев, мобилизации их интеллектуального потенциала, формировании системы группового мышления и решении задач. Внедрение подобной технологии развития организационного потенциала производственной организации позволяет повысить уровень управляемости и подотчётности менеджеров совету директоров и акционерам, а также повысить эффективность функционирования организации в целом.

Подсистема управления инновационным развитием базируется на том, что руководство производственной организации и члены трудового коллектива осознают как объективную



необходимость внедрения инноваций, так и необходимость управления инновационными процессами.

Актуальность осуществления инновационного процесса обусловлена влиянием на процесс функционирования производственной организации конкуренции, поведения потребителей, развития рынков товаров и услуг, появления новых технологий, глобализации мировой экономики и других факторов. Таким образом, инновации должны восприниматься членами трудовых коллективов как необходимость не только выживания, но и дальнейшего процветания производственных организаций. Как отмечает П. Дойль, непрерывное внедрение новшеств – единственный способ поддержания высоких темпов развития компании и уровня доходности [8].

Необходимым условием для успешной инновационной деятельности является высокий уровень развития инвестиционного потенциала, который определяется как способность организации привлекать частные, корпоративные и государственные инвестиции в акционерный капитал.

Инвестиционную привлекательность отражают следующие показатели:

- коэффициент ликвидности;
- коэффициент быстрой ликвидности;
- коэффициент покрытия;
- коэффициент покрытия процентов;
- коэффициент покрытия текущих обязательств;
- длительность оборота дебиторской задолженности;
- длительность оборота кредиторской задолженности.

Обобщая эти и другие условия, следует отметить, что для осуществления инновационной деятельности требуется наличие у производственной организации инновационного потенциала, представляющего собой совокупность множества ресурсов: интеллектуальных, материальных, финансовых, кадровых, инфраструктурных и др.

Подсистема управления финансово-экономическим потенциалом обеспечивает его реализацию через повышение эффективности инвестирования средств, которое должно повлечь за собой рост капитализации, снижение внутренних издержек, а также повышение результатов операционной деятельности.

В данном контексте финансово-экономический потенциал можно представить как реальную возможность производственной организации эффективно осуществлять хозяйственную деятельность для достижения максимально возможного финансового результата, как возможность привлекать капитал в необходимом для

осуществления эффективных инвестиционных проектов объеме, как наличие собственного капитала, требуемого для финансовой устойчивости. Основной целью управления финансово-экономическим потенциалом является оптимизация финансовых потоков с целью достижения максимального финансового результата.

При управлении финансово-экономическим потенциалом должны быть обеспечены следующие условия: необходимый объем собственных средств, приемлемый для устойчивости функционирования; уровень рентабельности вложенных средств; обеспечение прозрачности финансового положения производственной организации. Эффективность управления финансово-экономическим потенциалом определяется способностью данной подсистемы управления наращивать денежные потоки.

Подсистема управления положительным образом компании базируется на создании идеальной формы ее представления в сознании членов трудового коллектива, широких слоев населения и кругов общественности в целях формирования доверительного отношения к ней.

Доверительное отношение общества к организации должно стать в условиях корпоративных отношений основным мотивом и оценочным критерием его поведения, а подсистема управления положительным образом организации должна способствовать распространению такого доверительного отношения с учетом интересов следующих групп:

- внутренних, или интересов собственников, руководителей и сотрудников организации;
- хозяйственных в виде интересов потребителей, поставщиков, конкурентов, кредиторов, потенциальной рабочей силы;
- общественных – интересов государства, средств массовой информации, общественных организаций;
- интересов защитников природной среды.

Коммуникативное поведение организации должно базироваться на признании интересов партнеров по коммуникациям, на способности к самоанализу и разрешению конфликтных ситуаций, на готовности к конструктивному диалогу с любыми экономическими субъектами.

Инновационное поведение организации должно стать предпосылкой для наиболее полного удовлетворения запросов потребителей.

Механизм управления распределением корпоративных заказов обеспечивает распределение централизованных заказов между бизнес-единицами, входящими в состав корпорации.

Необходимость формирования данного механизма обусловлена сложной структурой производственной организации, включающей



большое число подразделений, часть из которых выполняет или потенциально может быть настроена на выполнение одних и тех же функций, производство однотипных по назначению продуктов, работ и услуг. При этом различаются их возможности по объёму выпуска и себестоимости производимых продуктов, работ и услуг. Производственная организация, с одной стороны, заинтересована в сохранении существующей организационной структуры, с другой, нацелена на снижение себестоимости производимой продукции, работ и услуг. Данное условие вызывает необходимость поиска наиболее оптимальных механизмов распределения корпоративных заказов.

Выделяют следующие механизмы распределения корпоративных заказов: конкурсные, обратных приоритетов, внутренних цен, внутренних цен без перераспределения прибыли.

Конкурсный механизм базируется на определении объёма прибыли, получаемой каждым из структурных подразделений, в целях выявления возможности производства однотипные товары, работы и услуги. После чего осуществляется распределение заказа. Данный механизм распределения корпоративного заказа не даёт оптимального решения в силу возможного завышения отдельными структурными подразделениями потенциального размера дохода. Вместе с тем ситуация подвержена изменениям, влиянию факторов внешней и внутренней среды, влекущими за собой изменение размера себестоимости производимой продукции. Также среди недостатков можно отметить отсутствие принципа справедливости, когда компании с незначительно завышенными издержками не могут претендовать на получение корпоративного заказа.

Механизмы обратных приоритетов помогают избавиться от ряда недостатков конкурсных процедур. В рамках данного механизма доля заказа, получаемого отдельным структурным подразделением, определяется в зависимости от размера получаемой прибыли на единицу продукции при учёте влияния на совокупный размер прибыли.

У такого механизма есть ряд позитивных сторон:

- имеет большую оптимальность;
- ведёт к увеличению доли, достающейся корпоративному центру;
- снижает риск создания коалиции структурных подразделений;
- снижает риск манипуляции результатами.

В качестве основы механизма внутренних цен выступает внедрение параметра корпоративной цены, влияющей на внутреннюю прибыль предприятия. Важной составляющей данного

механизма является распределение прибыли между подразделениями согласно их внутренним прибылям.

Преимуществами данного механизма являются:

- обеспечение оптимального распределения заказа;
- крайне малая опасность возникновения сговора подразделений.

Негативным моментом выступает возможность манипулирования бизнес-единицей информации о внутренней цене в сторону завышения.

Механизм внутренних цен без перераспределения создан для устранения негативных сторон механизма внутренних цен с перераспределением. В рамках данного механизма корпоративный центр покупает продукцию, работы и услуги по внутренней цене. Эта цена совпадает с фактической и закрепляется за бизнес-единицей (без учёта обязательных отчислений в корпоративный центр). Данный механизм имеет ряд свойств, сходных с конкурсным механизмом. При этом присутствуют негативные эффекты при реализации данного механизма:

- не обеспечивается оценка достоверности данных структурных подразделений;
- существенен риск сговора бизнес-единиц.

Механизм управления распределением корпоративных финансов решает задачу рационального распределения финансовых ресурсов между структурными подразделениями компании. Распределение ресурсов должно преследовать цель поддержания стабильного положения компании и формирования предпосылок его развития, реализации центральной стратегии.

Совокупность средств, получаемых головным центром, распределяется на различные нужды: часть из них расходуется на покрытие постоянных издержек, часть – на поддержание текущего положения предприятия на рынке, а часть – на финансирование программ развития структурных подразделений. Последняя часть расходов вызывает повышенный интерес. Как правило, в организации существует положение, согласно которому каждое структурное подразделение подаёт заявку в бюджетный комитет. Заявка включает в себя обоснование предлагаемого нововведения, а также оценку эффективности вложения средств. В зависимости от конкретных показателей определяются размер денежных средств и приоритетность выделения для каждого структурного подразделения.

Существуют следующие наиболее популярные механизмы распределения корпоративных финансов:

- конкурсный;
- обратных приоритетов;



– корпоративного кредитования с гибкими ставками;

– совместного финансирования.

Конкурсные процедуры во многом схожи с одноимённым механизмом, рассмотренным в разделе распределения корпоративных заказов. В рамках данного механизма происходит определение эффекта по каждому из реализуемых проектов, а также отдачи средств на единицу вложенных ресурсов. В результате приоритет отдаётся наиболее выгодным с финансовой точки зрения.

Механизм обратных приоритетов распределения корпоративных финансов аналогичен механизму обратных приоритетов при распределении заказов. Он используется с целью увеличения совокупного выпуска продукции.

Механизм корпоративного кредитования с гибкими ставками осуществляется через сбор корпоративным центром информации о размере затрат на производство каждым из структурных подразделений, после чего происходит оценка имеющихся ресурсов и выделение пакетов помощи различного размера. В качестве слабых сторон данной системы выделяют возможность манипулирования данными со стороны структурных подразделений.

Механизм совместного финансирования строится на распределении объёма выделяемых на проекты средств между центром и отдельными структурными подразделениями. Применение данного механизма повышает эффективность использования расходуемых средств [9]. Реализация механизма происходит через определение по каждому проекту общего объёма финансирования, количества средств, выделяемых структурным подразделением, и объёма средств, который должен выделить корпоративный центр для получения максимального эффекта. При этом осуществляется оценка эффективности вкладываемых средств с целью определения целесообразности вложения.

Механизм управления корпоративным ценообразованием призван определять корпоративные цены на продукцию, услуги и ресурсы, потребляемые внутри компании. Выделяемые трансфертные цены по каждому виду продукции составляют ориентиры для структурных подразделений, которые стремятся снизить издержки на производство продукции до среднего корпоративного уровня, а также позволяют минимизировать налогооблагаемую базу.

Существуют следующие методы корпоративного ценообразования:

– определения рыночной цены;

– определения цены последующей реализации;

– затратный метод;

– метод обеспечения рентабельности инвестиций.

Метод определения рыночной цены базируется на определении рыночных цен на товары, работы или услуги, потребляемые компанией в процессе своей деятельности. При этом либо устанавливается цена в соответствии с минимальными рыночными ценами, либо принимается решение о закупке товаров работ и услуг с рынка при превышении общих издержек компании на производство. Данный метод может быть использован только при существовании рыночных аналогов, в случае производства уникальных товаров и услуг используются другие методы.

Метод определения последующей цены реализации позволяет исключить ранее отмеченный недостаток. В рамках данного метода определяется итоговая цена реализации продукции, в соответствии с которой определяется лимит возможных внутренних затрат на производство.

Затратный метод базируется на определении совокупности прямых, косвенных либо общих затрат на производство продукции, к объёму которых добавляется определённая норма прибыли. Существенным недостатком данного и предыдущего метода является возможное завышение затрат структурными подразделениями и отсутствие стимулов к его снижению.

Метод обеспечения рентабельности реализуется через включение в структуру себестоимости суммы денежных средств, которые были затрачены на инвестирование проекта. Данный метод позволяет переносить проценты по взятым кредитам на стоимость продукции.

Механизм управления корпоративным налогообложением отвечает за распределение частей получаемой прибыли, перечисляемых структурными подразделениями в централизованные фонды. Ставка налогообложения зависит от величины прибыли или от рентабельности. Стимулирующее воздействие механизма налогообложения определяется величиной ставки налогообложения, а для корпорации – величиной получаемой в процентном соотношении прибыли.

Выделяют следующие механизмы корпоративного налогообложения:

– дискретные прогрессивные механизмы стимулирования;

– регрессивные дискретные механизмы.

Дискретные прогрессивные механизмы стимулирования предполагают внедрение ограниченного списка предварительно определённых налоговых ставок. В простейших вариантах данного механизма имеется заданный уровень дохода, до достижения которого закреплена стандартная ставка налогообложения, которая



увеличивается для структурных подразделений, перешедших такую границу. Как правило, стандартная ставка равна уровню внешних налогов. Механизм позволяет извлекать дополнительные средства с наиболее успешных структурных подразделений, часть из которых направляется на выплату налогов, а часть – на развитие неэффективных подразделений. В качестве основного недостатка прогрессивного метода выступает установление единой ставки для всех интервалов. Это обстоятельство приводит к «переплате» структурными подразделениями, которым устанавливаются более низкие планы. Также применение такого механизма стимулирует структурные единицы к завышению показателей затрат.

Для устранения перечисленных недостатков используются регрессивные механизмы, в рамках которых ставки внутреннего налогообложения уменьшаются по мере роста рентабельности бизнес-единицы. При применении данного механизма предприятия заинтересованы в снижении уровня затрат в максимальном объеме.

Механизм управления корпоративным страхованием направлен на снижение рисков бизнес-единиц корпорации за счёт формирования страхового фонда. В научной литературе выделяют два основных варианта реализации данного механизма:

- взаимное страхование;
- совместное страхование.

Взаимное страхование направлено на снижение рисков предприятия и реализуется через объединение средств отдельных бизнес-единиц компании без привлечения средств со стороны корпоративного центра. Каждая бизнес-единица выступает в двойной роли – страхователя и страховщика, что влияет на снижение размера вклада и повышение эффективности использования средств. При использовании данного вида страхования, как правило, формируется целевой фонд, который должен покрыть риски, носящие однородный характер.

Совместное страхование реализуется через привлечение корпоративного центра, который софинансирует страховой фонд. Такой вид страхования применяется для поддержания дополнительного уровня защиты бизнес-единиц в случае, если их финансовое положение не позволяет самостоятельно финансировать страхование от различных угроз.

Основным критическим моментом при выборе вариантов страхования является проблема манипулирования отдельными бизнес-единицами информацией о потенциальном уровне угроз и возможных последствий в сторону их занижения для уменьшения размера вложений в фонды.

Механизм управления корпоративным обменом ресурсами преследуют цель снижения издержек и рисков за счёт взаимовыгодного обмена ресурсами между структурными подразделениями компании.

Наиболее эффективным способом организации обмена ресурсами выступает обмен ими между структурными подразделениями через корпоративный центр, который выступает гарантом достигнутых договорённостей и арбитром при возникновении каких-либо нарушений.

Механизм управления информационным обеспечением призван обеспечить эффективность передачи сигналов между структурными единицами организации, между бизнес-единицами и корпоративным центром, между собственниками и прочими заинтересованными лицами. Механизм информационного обеспечения должен поддерживать уровень информационной открытости компании, достаточный для привлечения инвесторов, но не угрожающий её текущему положению на рынке.

Механизм управления корпоративной культурой отвечает за формирование мощного стратегического инструмента, позволяющего ориентировать структурные подразделения организации и членов трудового коллектива на достижение общих целей, мобилизуя для этого их потенциал.

С помощью механизма корпоративной культуры у членов трудового коллектива формируется представление о миссии компании, ценностных установках, моделях поведения, стиле руководства, действующей системе информационного обмена, нормах делового общения, путях решения конфликтов, принятых архетипах поведения, символике и репутации компании. Корпоративная культура способствует интеграции новых участников корпоративных отношений в организацию, регламентации их деятельности в едином направлении.

Результаты

Регламентация и настройка рассмотренной системы механизмов, являющихся составляющими элементами механизма реализации и развития корпоративного управления, позволяют достичь баланса интересов различных сторон корпоративных отношений, обеспечить внутреннюю регламентацию осуществляемых процессов управления корпорацией, а также стимулировать повышение результатов операционной деятельности и рост капитализации компании. Развитие совокупности данных механизмов должно рассматриваться как основа повышения качества корпоративного управления.



С нашей точки зрения, в настоящее время приоритетными направлениями такого развития должно стать развитие корпоративной культуры, информационной и стратегической составляющей корпоративного управления, что является задачей последующих исследований.

Список литературы

1. Разработка кодексов наилучшей практики корпоративного управления // International Finance Corporation : [сайт]. URL: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9c83840048a7e5f7a447e76060ad5911/20397_Toolkit%2B2_Vol.1.1.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9c83840048a7e5f7a447e76060ad5911 (дата обращения: 23.08.2014).
2. Brown L., Caylor M. Corporate Governance and Firm Performance. URL: www.econ.upf.edu/docs/seminars/bhagat.pdf (дата обращения: 23.08.2014).
3. Black B., Kim W., Jang H. How Corporate Governance Affects Firm Value : Evidence on Channels from Korea. URL: <http://www.efa2009.org/papers/SSRN-id844744.pdf> (дата обращения: 23.08.2014).
4. Black B., Kim W., Jang H. Does Corporate Governance Affect Firms' Market Values? Evidence from Korea // *The Journal of Law, Economics, & Organization*. 2003. P. 366–413.
5. Claessens S., Djankov S., Nenova T. Corporate Risk around the World. URL: www1.fee.uva.nl/fm/PAPERS/stijn_papers.htm (дата обращения: 15.02.2013).
6. La Porta R., de Silanes L., Shleifer A. Corporate Ownership around the World. URL: http://www.business.illinois.edu/aguilera/Teaching/ICC/LaPorta.etal_1999_JOF_COaroundWorld.pdf (дата обращения: 01.09.2013).
7. Зубрилин И. Н. Влияние корпоративного управления на повышение прозрачности бизнеса // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление, Право. 2013. Т. 13, вып. 3 (2). С. 356–361.
8. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика. СПб. : Питер, 1999. 560 с.
9. Бурков В. Н., Новиков Д. А. Как управлять проектами. М. : СИНТЕГ-ГЕО, 1997. 188 с.

The Content of the Mechanism of Implementation and Development of Corporate Governance in the Socio-economic System

I. N. Zubrilin

Stolypin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 23/25, Sobornaya str., Saratov, 410031, Russia
E-mail: dzilya@rambler.ru

E. Yu. Sidorova

Stolypin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 23/25, Sobornaya str., Saratov, 410031, Russia
E-mail: ejsidorova@yandex.ru

Introduction. In modern conditions the increase in the number of domestic companies, introducing elements of corporate governance in practice its activities, aims consideration of the mechanism of its formation and development. **Theoretical analysis.** The article presents a detailed characterization of the mechanism of development and implementation of corporate governance in the socio economic system of industrial organization. Marked features and target bases its components: mechanism for management of corporate insurance management mechanism the distribution of the corporate order, control mechanism of corporate taxation, corporate governance mechanism pricing mechanism management information security management mechanism of corporate resource sharing mechanism management of corporate culture, mechanism of corporate Finance. **Results.** Emphasizes the role of the mechanism of implementation and development of corporate governance in maintaining the balance of interests of different stakeholders.

Key words: corporate management, management, business unit.

References

1. *Razrabotka kodeksov nailuchshej praktiki korporativnogo upravlenija* (The working of codes of best practice of corporate governance). Available at: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9c83840048a7e5f7a447e76060ad5911/20397_Toolkit%2B2_Vol.1.1.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9c83840048a7e5f7a447e76060ad5911 (accessed 23 August 2014).
2. Brown L., Caylor M. *Corporate Governance and Firm Performance*. URL: www.econ.upf.edu/docs/seminars/bhagat.pdf (accessed 23 August 2014).
3. Black B., Kim W., Jang H. *How Corporate Governance Affects Firm Value: Evidence on Channels from Korea*. URL: <http://www.efa2009.org/papers/SSRN-id844744.pdf> (accessed 23 August 2014).
4. Black B., Kim W., Jang H. Does Corporate Governance Affect Firms' Market Values? Evidence from Korea. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 2003, pp. 366–413.
5. Claessens S, Djankov S., Nenova T. *Corporate Risk around the World*. URL: www1.fee.uva.nl/fm/PAPERS/stijn_papers.htm (accessed 15 February 2013);
6. La Porta R., de Silanes L., Shleifer A. *Corporate Ownership around the World*. Available at: http://www.business.illinois.edu/aguilera/Teaching/ICC/LaPorta.etal_1999_JOF_COaroundWorld.pdf (accessed 1 September 2013).



7. Zubrilin I. N. Vlijanie korporativnogo upravlenija na povyshenie transparentnosti biznesa [The effect of corporate governance to increase transparency of business]. *Izvestiya of Saratov University. New Ser. Ser. Economics. Management. Law*, 2013, vol. 13, iss. 3 (2), pp. 356–361.
8. Dojl' P. *Menedzhment: strategija i taktika* [Management: strategy and tactics]. St. Petersburg, Peter Publ., 1999. 560 p.
9. Burkov V. N., Novikov D. A. *Kak upravljat' proektami* [How to manage projects]. Moscow, SINTEG-GEO Publ., 1997. 188 p.