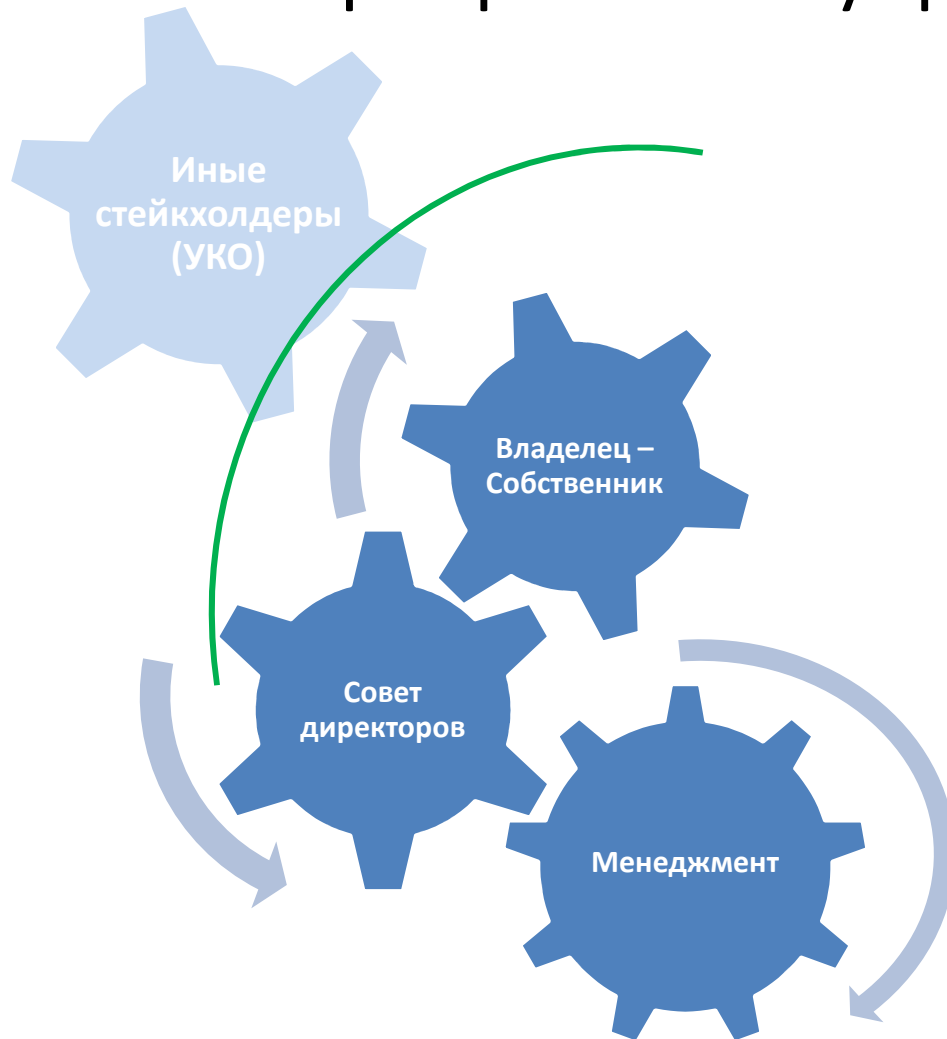


СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ЦЕЛИ, ЭЛЕМЕНТЫ И ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ЭВОЛЮЦИЯ.

Шкуратов Сергей Егорович
к.э.н., преподаватель ИМИСП

Корпоративное управление: определение



Структуры корпоративного управления определяют распределение прав и обязанностей между различными участниками корпоративных отношений, такими как **совет директоров, руководство, акционеры и другие заинтересованные лица**, и устанавливают правила и процедуры для принятия корпоративных решений. Корпоративное управление определяет рамки, в которых намечаются задачи компании, а также средства реализации этих задач и контроля за результатами деятельности компании.

Руководство ОЭСР по корпоративному управлению 2006

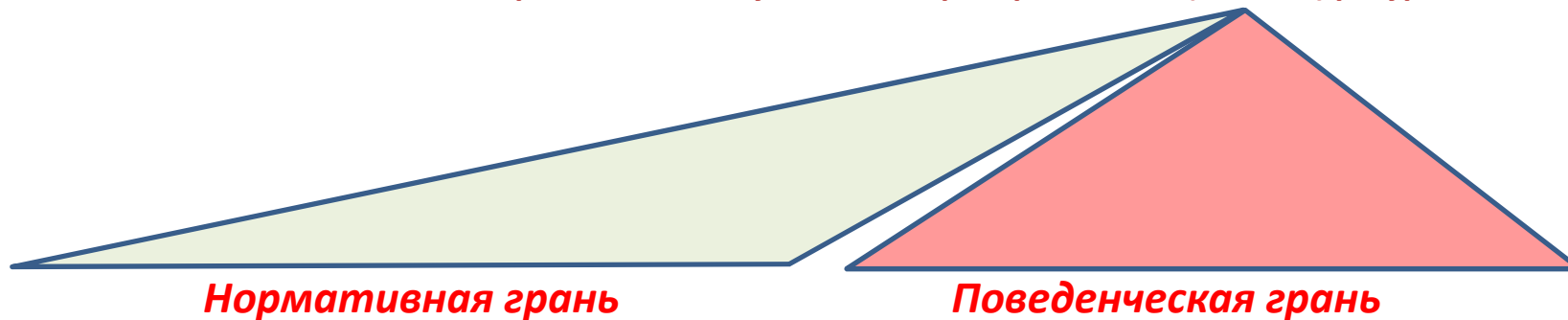
Корпоративное управление: видение ФСФР

Корпоративное управление – это

- **система отчетности** перед акционерами лиц, которым доверено текущее руководство компанией.
- **способ управления** компанией, который обеспечивает **справедливое и равноправное распределение результатов** деятельности между всеми акционерами, а также иными заинтересованными лицами.
- **комплекс мер и правил**, которые помогают акционерам **контролировать руководство компании и влиять на менеджмент** с целью максимизации прибыли и стоимости предприятия.
- **система взаимоотношений** между менеджерами компании и их владельцами по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и **защите интересов** владельцев, а также других заинтересованных сторон

Грани корпоративного управления

Корпоративное управление - деятельность участника корпоративных отношений (субъект управления) по воздействию на корпорацию (объект управления), направленную на достижение наиболее выгодного, с точки зрения данного участника, распределения (обмена) ресурсов компании.



CG опирается на свод правил, определяющих эти взаимоотношения и индивидуальные модели поведения и тем самым формирующих корпоративную стратегию. Эти правила могут представлять собой законы компании, нормы в отношении ценных бумаг, условия регистрации ценных бумаг на бирже.

CG устанавливает взаимоотношения между различными агентами корпорации и предписывает определенный характер поведения и взаимодействия друг с другом для формирования стратегии и целей компании, а также определения средств их достижения и контроля над ее деятельностью.

Классические принципы корпоративного управления



	Принцип I:	Создание основы для эффективной системы CG
Справедливость	Принцип II:	Права акционеров
	Принцип III:	Равное отношение к акционерам
Подотчетность	Принцип IV:	Обязанности совета директоров
Ответственность	Принцип V:	Роль заинтересованных лиц в корпоративном управлении
Прозрачность	Принцип VI:	Раскрытие информации и прозрачность

*Источник: Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития. 1999, 2004.
Руководство ОЭСР по корпоративному управлению для компаний с государственным участием. 2006*

Компоненты анализа корпоративного управления

- **структура**
 - набор субъектов, наделенных полномочиями по решению различных вопросов управления компанией
- **функции (механизмы)**
 - непосредственная реализация действий по управлению компанией.

Наличие структур в компаниях





Основные
функции
структур

Причины формирования системы CG

Корпоративное управление рассматривает
методы, принципы и инструменты управления
с позиции одного субъекта управления,
действующего в условиях наличия множества активных и
пассивных участников корпоративных отношений.

«Сверхобъективные»

- Соблюдение законодательства
- Ничто не вечно на земле...

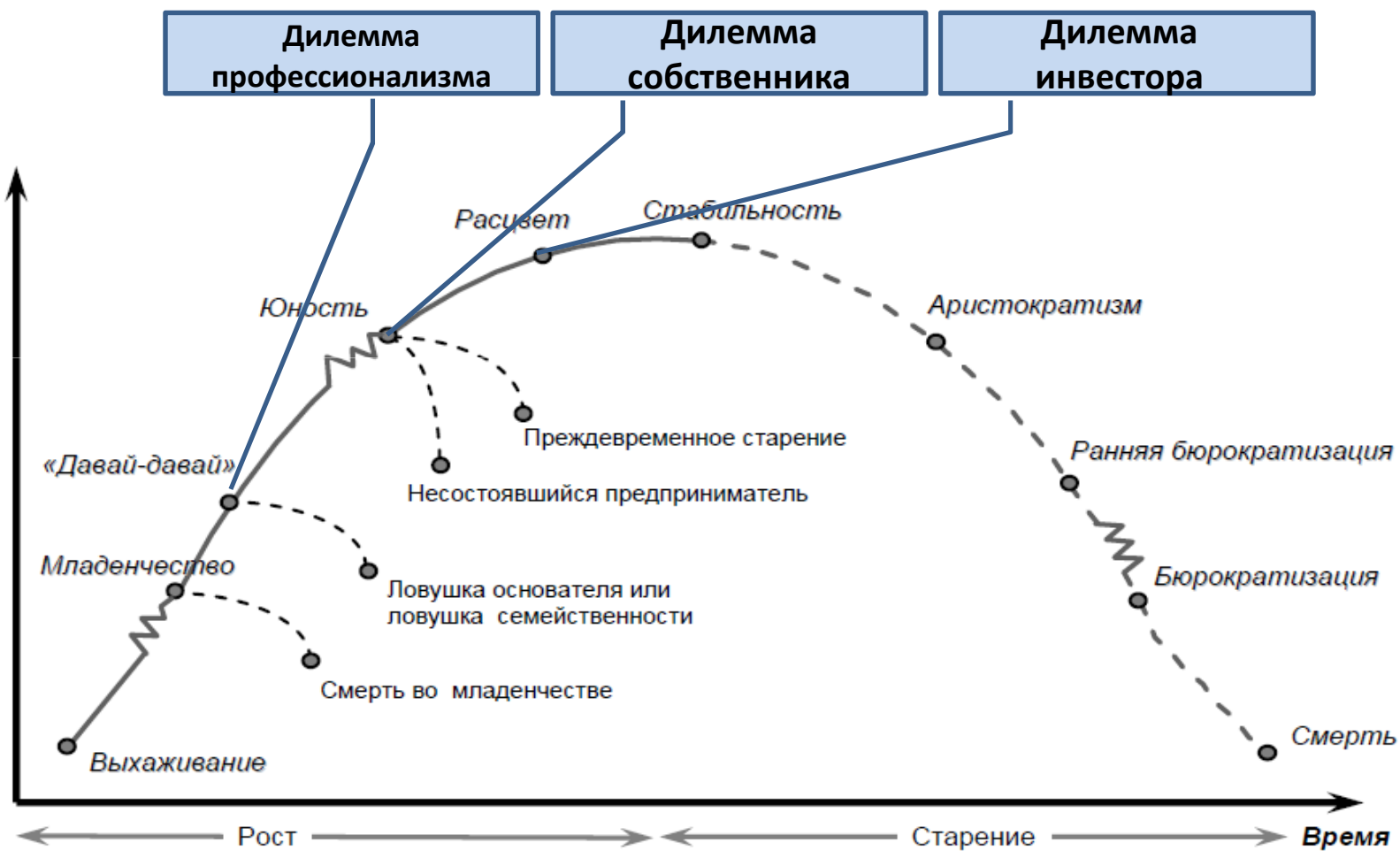
Объективные

- Вынужденное или желательное **поведение собственника** (-ов) по мере роста бизнеса (на этапах жизненного цикла организации).
- Формирование и управление **интегрированными** компаниями (выход на IPO, участие в сделках M&A, альянсы, дилерские сети)
- Выводы из понимания фирмы с позиций **стейкхолдерского подхода** и теории максимизации стоимости.

«Популярные» («заманухи»)

- Повышение инвестиционной привлекательности и доступности капитала;
- Защита бизнеса от внешних и внутренних рисков;
- Получение статуса «достойного» инвестора за рубежом.

Помощь в поиске ответов...

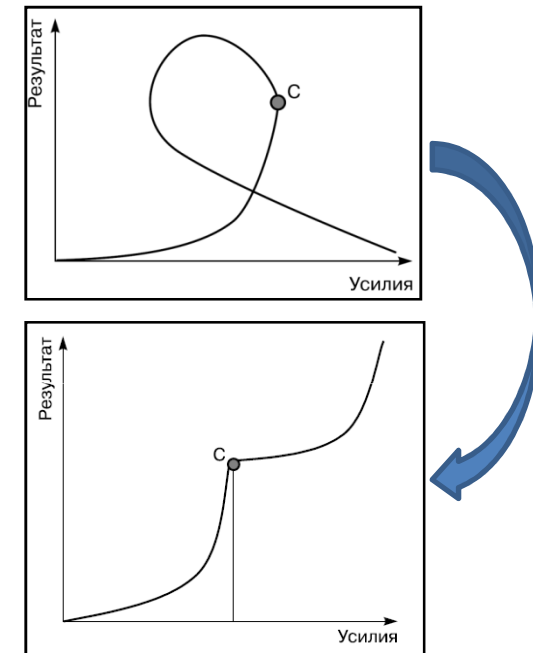


Кривая жизненного цикла по Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.

Шкуратов С.Е. ИМИСП

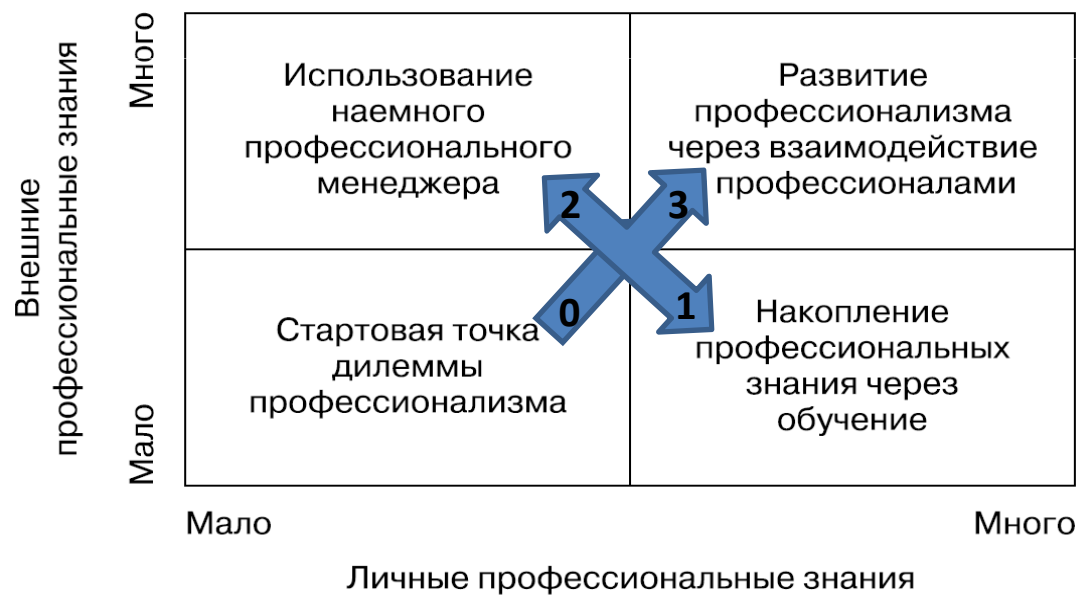
Этап от «Младенчества» к «Давай-давай»

- трансформация бизнес-идеи в организационное оформление бизнеса (бизнес-план или пакет документов по созданию компании)
- формирование у предпринимателя видения механизма превращения предпринимательской энергии в денежный поток
- залог успеха: преданность делу, креативность и гибкость
- собственников если и несколько, то очень сплоченные и действующие, как один субъект
- особый ход зависимости «усилия-результат»:
 - А – эйфория от успехов, усталость и расслабление,
 - В – своевременно масштабирование бизнес-модели.
- рост транзакций и необходима формализации бизнеса.



Вопрос дилеммы №1:
Кто возглавит процесс формализации бизнеса?

Дилемма №1: дилемма профессионализма



Собственник согласен передать...

Если собственник «созрел» к передаче, ему необходимо решить, **что именно он будет передавать:**

— **Бизнес.**

- Менеджерам — бизнес в распоряжение (кроме права собственности), собственникам — постоянный обусловленный доход;

— **Контроль.**

- Менеджерам — право реализации стратегической идеи, собственникам — обусловленный результат;

— **Управление.**

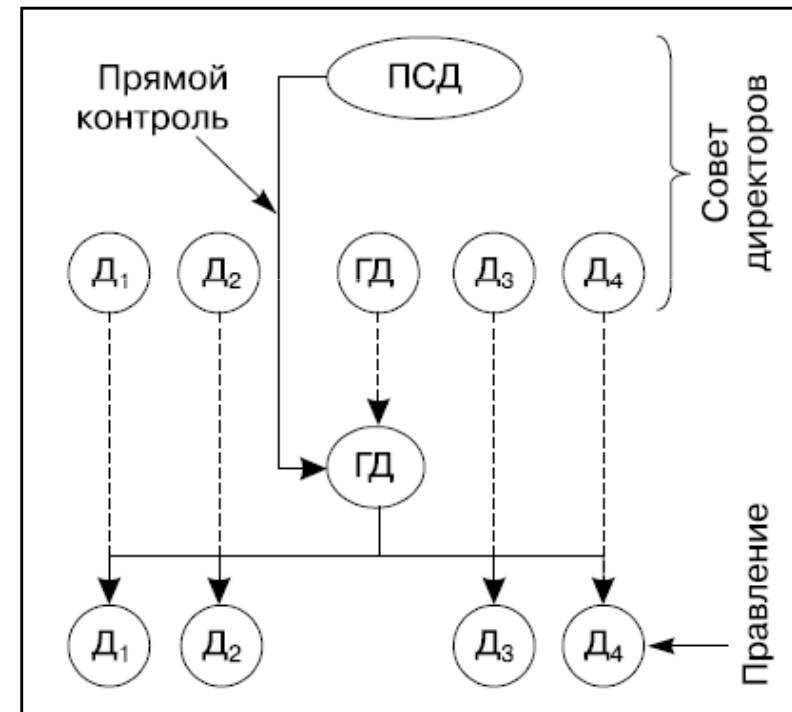
- Менеджерам — корпоративный менеджмент (реализация направления), собственникам — корпоративное управление (стратегическое направление и контроль).

Вопрос дилеммы №1: Как контролировать наемного менеджера?

Приказ №__: Создать Совет директоров!

Лучшее место для контроля
собственника – позиция
председателя совета директоров.

- существование правления теряет всякий смысл, и его функции переходят к вновь созданному совету директоров.
- неисполнительный директор только Председатель совета, он же - владелец.
- генеральный директор - избирается и контролируется советом, фактически, подчиненные избирают генерального директора, который перед ними отчитывается за деятельность всей управленческой команды.



Совет директоров...мнения

«Способность человека достичь успеха — это способность привлечь сильных учителей. Нужно иметь жажду к знаниям, стремление к росту».

«Это не коллективный разум, а разум выдающихся людей, согласных обсуждать проблемы, определять векторы развития компании».

«Консультанты – не альтернатива. Обращаясь к консультантам, ты сам определяешь запрос, а внешний совет **может показать твое „тонкое“ место**».

«Совет директоров выбираем мы сами, поэтому это люди, которым мы доверяем».

Определение конфигурации совета:

Матрица «тип (стратегия) бизнеса – конфигурация CG»

Из-за несложной либо отсутствующей корпоративной структуры **нет стратегической необходимости в замене** собственников-носителей отраслевой компетенции. Кроме того, замена подобных профессионалов **трудна либо невозможна**.

Из-за несложной либо отсутствующей корпоративной структуры **нет необходимости в замене** собственников на наёмных менеджеров. С другой стороны, замена их на наёмных менеджеров **несложна**. В этой ситуации собственник имеет возможность **выбрать**: оставаться на оперативной должности в компании либо отойти от управления.

Доминирующий источник ценности

Отраслевые компетенции

Общеправленческие компетенции

<p>Интенсивный рост в нише</p> <p>Примитивный портфель или монобизнес</p> <p>Вертикальная (внутриотраслевая) мобильность управленцев</p>	<p>Экстенсивный рост через диверсификацию</p> <p>Корпоративный менеджмент портфеля</p> <p>Вертикальная (внутриотраслевая) мобильность управленцев</p>
<p>Интенсивный рост в нише</p> <p>Примитивный портфель или монобизнес</p> <p>Горизонтальная (межотраслевая) мобильность управленцев</p>	<p>Экстенсивный рост через диверсификацию</p> <p>Корпоративный менеджмент портфеля</p> <p>Горизонтальная (межотраслевая) мобильность управленцев</p>

Нишевые

Экспансионистские

Стратегии

С началом диверсификации необходима **замена** профессиональными наёмными менеджерами **совладельцев, не являющихся носителями отраслевой компетенции**. Власть, совмещённая с управлением, должна в идеале оказаться у одного «главного профессионала», заменить которого **сложно или невозможно**.

С началом диверсификации эффективным решением для компании является **замена** профессиональными наёмными менеджерами **всех совладельцев**. Власть и управление должны быть **разделены**.

<p>Riedel</p> <p>New Yorker</p> <p>Ferrari</p> <p>Madonna</p> <p>«Падва и партнеры»</p> <p>«Эхо Москвы»</p> <p>«Меди»</p> <p>ИМИСП</p>	<p>McKinsey</p> <p>KPMG</p> <p>Apple</p> <p>Google</p> <p>Sotheby's</p> <p>Kaspersky</p> <p>«1С»</p> <p>«ВКонтакте»</p>
<p>L'Occitane</p> <p>Natuzzi</p> <p>Stroganoff Steak House</p> <p>Yota</p> <p>Магазин у дома XXX</p> <p>Агентство недвижимости YYY</p> <p>Туристическое бюро</p>	<p>McDonalds</p> <p>DHL</p> <p>Coca-Cola</p> <p>BP</p> <p>«Лукойл»</p> <p>«Аэрофлот»</p> <p>ЛСР</p> <p>«Мегафон»</p>

Вы как профи, что даете своему бизнесу?

Этап от «давай-давай» к «юности»

- трансформация денежного потока в рыночную долю.
- рост на расширяющемся рынке - требуются значительные ресурсы для поддержания своего роста с темпом выше рыночного.
- при фиксированной доходности в отрасли собственных финансовых ресурсов становится недостаточно, а возможности привлечения заемного капитала ограничены.
- лимит реалистичности или продуктивности роста за счет заемного капитала. Неоднозначная оценка соотношению собственных и заемных средств со стороны стейкхолдеров.

Вопрос дилеммы №2:
Как выстроить ресурсное обеспечение роста бизнеса ?

Дилемма №2: Дилемма собственника

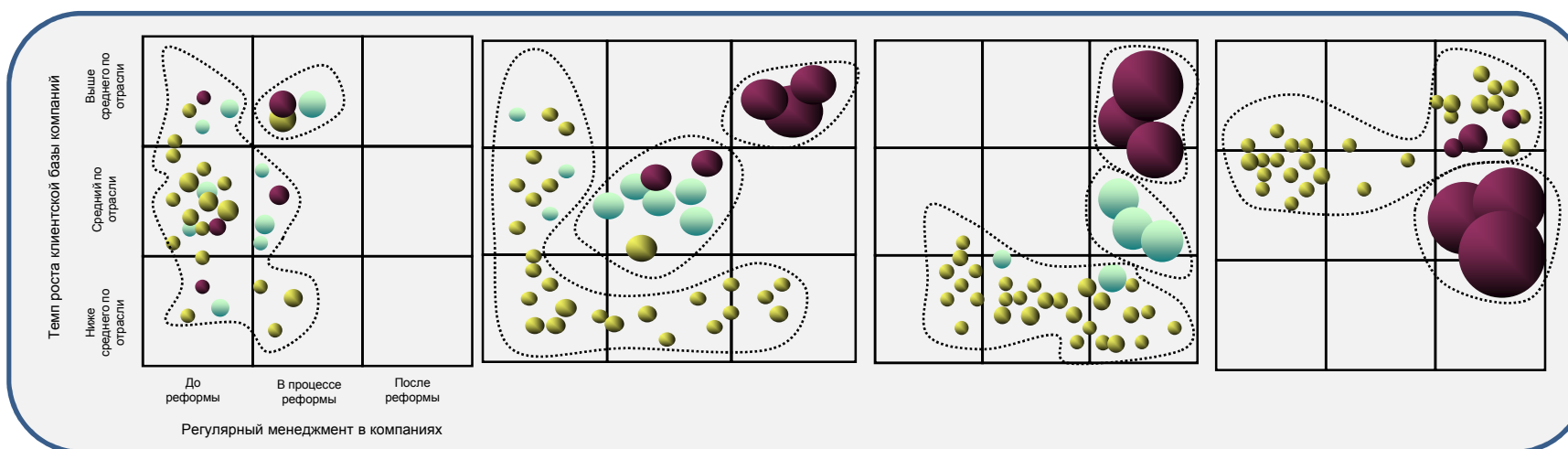


CG и Жизненный цикл отрасли

«В условиях раздробленности отраслей перед многими компаниями стоит жесткий выбор: либо стать ядром консолидации, применять корпоративное управление и повышать капитализацию, либо стать объектом поглощения для стратегического инвестора - российского или иностранного.»



Святослав Бычков,
директор по информации
«Илим Палп Энтерпрайз»



«Незрелая акционерная компания» IPO-декорации сломались...



«Русское море»

неожиданно появились сложности с поставками рыбы из Норвегии.



«Протек»

прибыль компании по сравнению с прогнозными планами упала более чем вдвое, поскольку через два-три месяца поменялось законодательство и были введены ограничения на оптовые наценки на фармацевтические товары.

Будущим акционерам «продавался» заранее невыполнимый план роста выручки, прибыли и других финансовых показателей. Где были совет директоров и заявленная система корпоративного управления, когда утверждался проспект эмиссии?

Дилемма №3: Дилемма инвестора



Bonus track

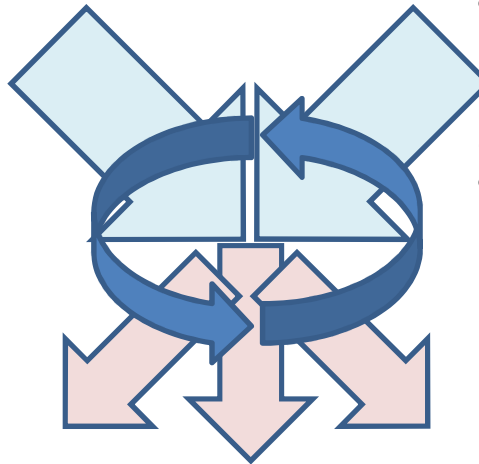
Модели корпоративного управления

Корпоративная среда – политика регуляторов и компаний в вопросах внутренней работы компании:

- управление эффективностью
- обеспечение прав акционеров
- прозрачность бизнеса
- ответственность и т.д.

Институциональная среда:

- относительная ликвидность местного рынка капитала,
- наличие активных институциональных инвесторов,
- степень концентрации акционерного капитала
- конкуренция на рынках и т.д.



**«Аутсайдерская»
Англо-саксонская
«рыночная модель»**
– распространена в американских и британских компаниях.

**Японская
«смешанная модель»**
– распространена в японских компаниях.

**«Инсайдерская»
Немецкая, континентальная
«модель контроля»**
– типична для компаний стран континентальной Европы и развивающихся стран.

«Рыночная модель»



«Модель контроля»



Однозвенная модель Совета директоров

Однозвенная модель

- В компании создается единый (унитарный) Совет директоров, состоящий из
 - исполнительных директоров ("управленцев")
 - независимых директоров ("контролеров и стратегов")
- Соотношение различно
- Объем полномочий делегированных менеджменту, зависит от специфики конкретной организации

Без участия трудового коллектива

- Всех членов назначают акционеры
- Характерна для США, Великобритании, Швейцарии, Бельгии, Италии, Испании, Финляндии

С участием трудового коллектива

- Часть членов назначают трудовые коллективы
- Швеция: 2-3 члена
- Франция: 1/3
- Люксембург: 1/2

Двухзвенная модель Совета директоров

Двухзвенная модель

- В компании создается два уровня Совета директоров:
 - Наблюдательный совет, состоящий из независимых директоров
 - Исполнительный совет, состоящий из инсайдеров
- Объем полномочий делегированных менеджменту, ограничен законом
- Обычно членов Исполнительного совета назначает Наблюдательный совет

Без участия трудового коллектива

- Всех членов наблюдательного совета назначают акционеры
- Франция, Финляндия

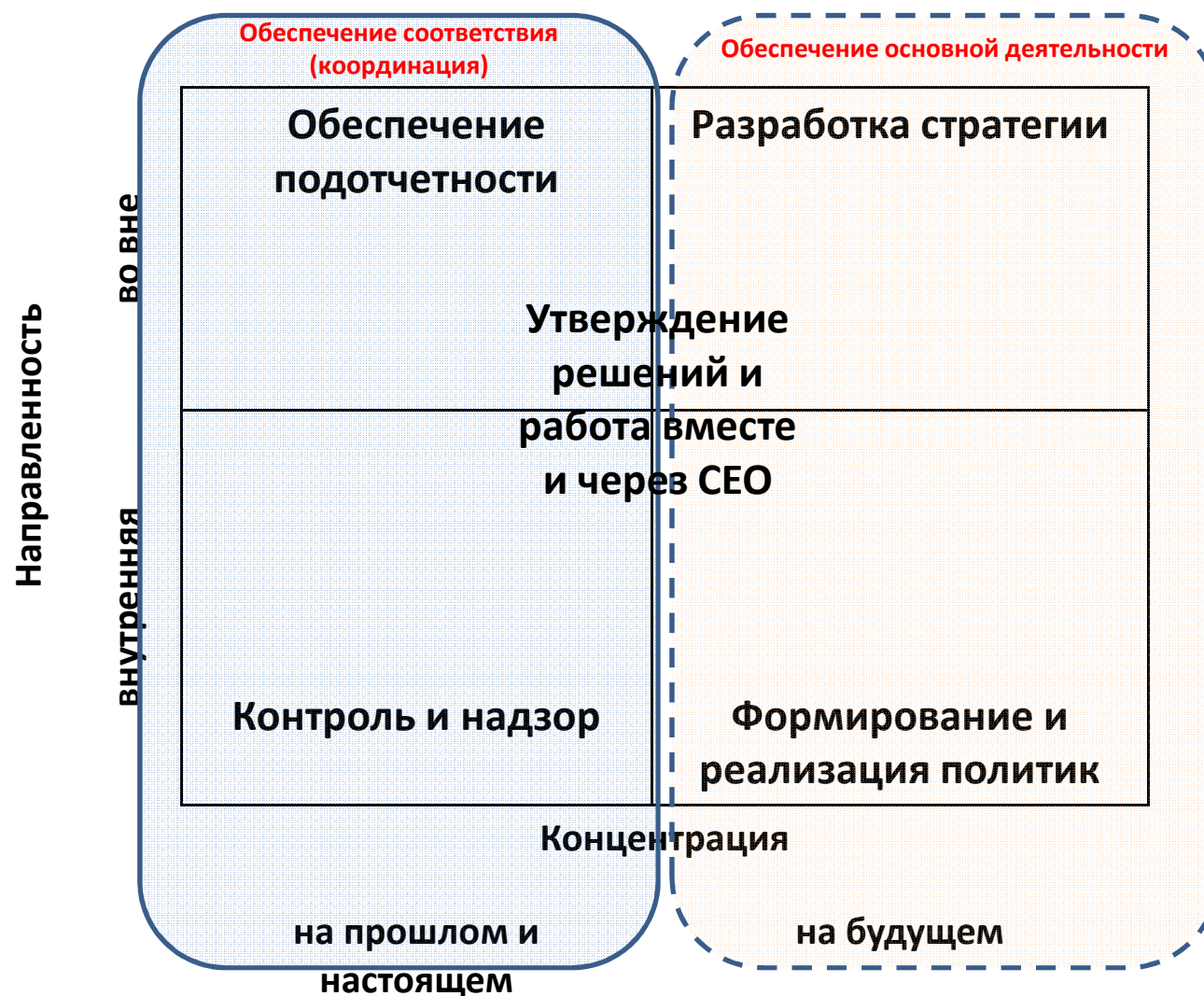
С участием трудового коллектива

- Часть членов наблюдательного совета назначают трудовые коллективы
- Австрия: 1/3
- Нидерланды: 1/3
- Германия: 1/2

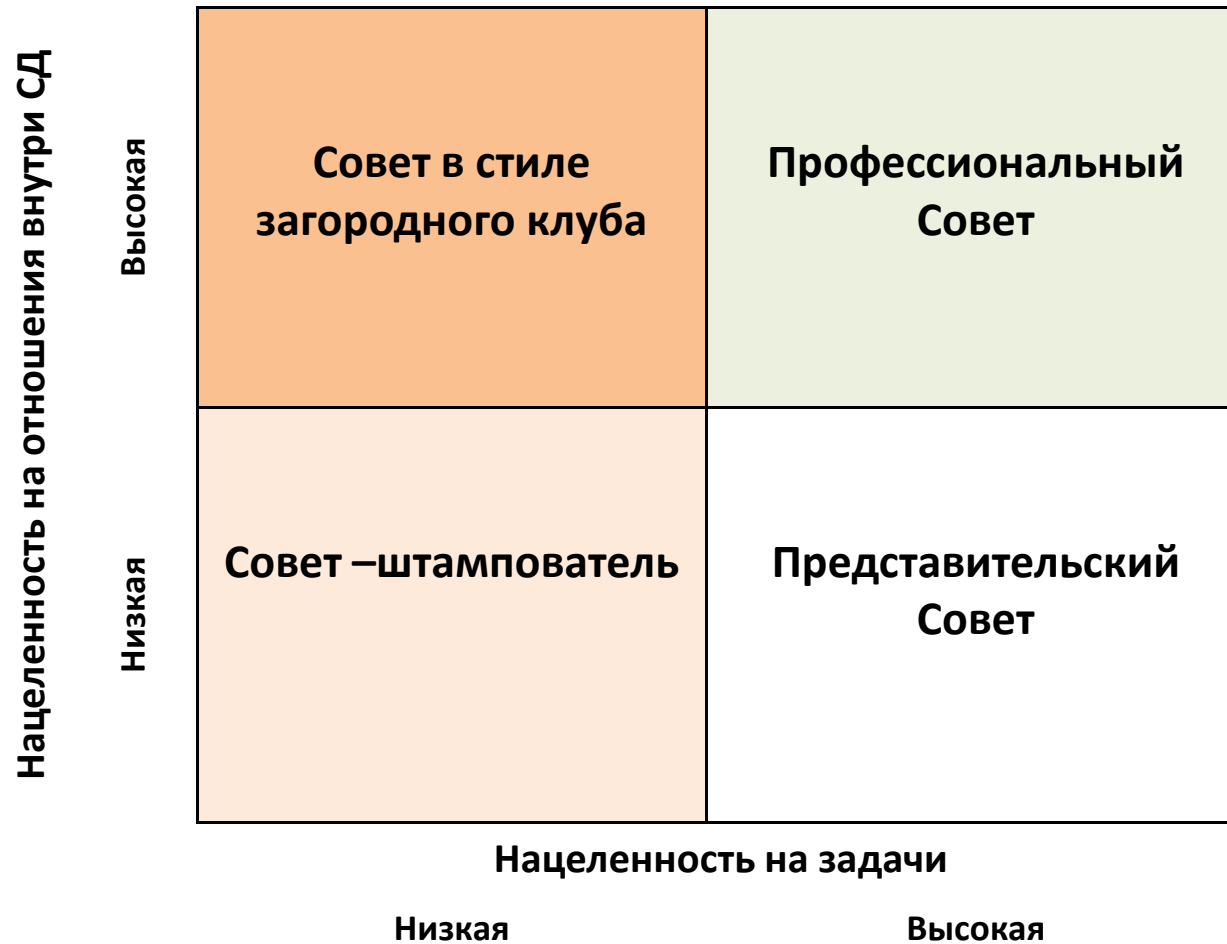
Области деятельности Совета директоров



Направления деятельности Совета директоров



Стили работы Совета директоров



Роли членов Совета директоров

- **Роли, связанные с формированием сети связей и добавлением статуса**
 - Главный руководитель;
 - Представитель (contact person);
 - Статусная фигура (Status provider).
- **Координирующие роли**
 - Судья (judge);
 - Критик, «катализатор» (catalyst);
 - Контролер (supervisor);
 - Сторожевой пес (Watch dog);
 - Доверенное лицо, «наперсник» (confidante);
 - Предохранительный клапан (Safety valve).

Спасибо за внимание!

Ваши вопросы сейчас...

и всегда www.imisp.ru и shkuratov@imisp.ru