

# МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ



**«Корпоративное управление:  
проблемы и практика»**

## **МЕНЕДЖЕР И СОБСТВЕННИК: Как поделить власть в компании**

**С.А. Масютин, председатель Совета директоров ОАО «СЭЗ».  
Директор департамента корпоративных отношений КГ  
«РОЭЛ Консалтинг», д.э.н.  
тел. (08142)4-16-70, e-mail: [mail@sez.ru](mailto:mail@sez.ru).**

**14 октября 2004 год,  
Ульяновск**

# ПРОБЛЕМЫ РОСТА- ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

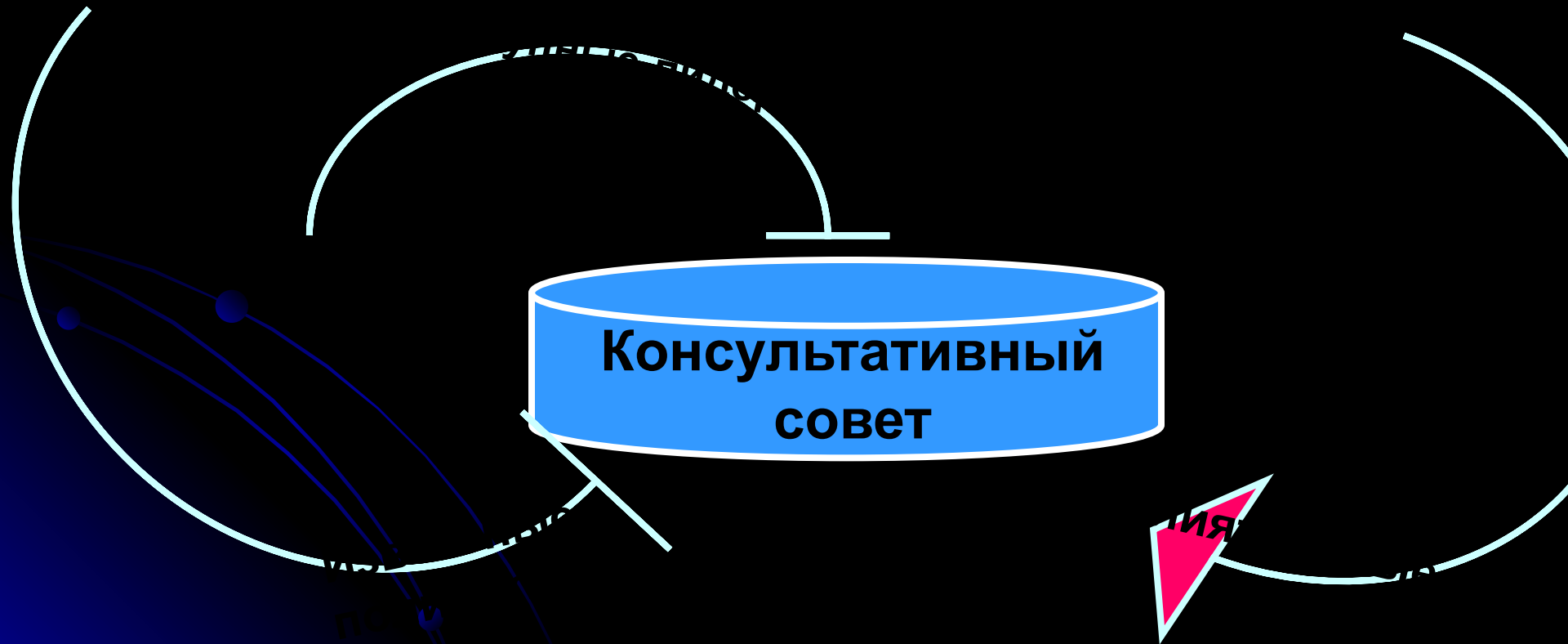
Практикум 1. Управление ростом компании.

**С чего начать:**

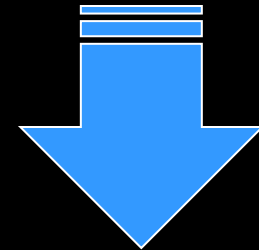
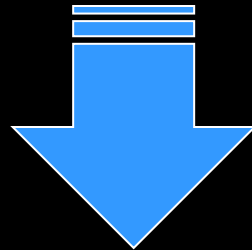
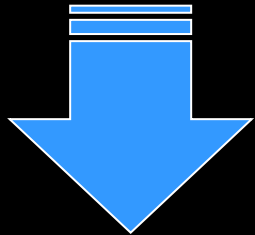
**Консультативный совет или  
Совет директоров?**

# Консультативный совет: назначение, состав.

Дает рекомендации директорам компаний и другим лицам, принимающим решения.



# Консультативный совет (Advisory board)



**В уставе  
компании, как  
правило, не  
оговаривается**

**Не имеет  
исполни-  
тельных  
полномочий**

**Как правило,  
создается  
компаниями,  
действующими на  
международном  
уровне**

# Консультативный совет. Есть ли альтернатива?

Консультанты и эксперты, которые привлекаются только для конкретных случаев, могут упростить, а в ряде случаев удешевить процесс получения рекомендаций.

## Консультативный совет: несовместимость

Хотя советы и не имеют исполнительных полномочий, они могут создавать определенные сложности своими рекомендациями, если они несовместимы с внутрикорпоративными интересами.

# Консультативные советы в крупнейших российских компаниях:

- Консультативный совет Группы «Ренессанс Капитал»
- Международный консультативный совет АФК "Система"
- Высший научно-консультативный совет компании "Базовый элемент"
- Общественный совет «Россгосстрах»
- Международный консультативный совет Group MENATEP
- Консультативный совет при генеральном директоре ОАО "Котласский ЦБК"
- Консультативный совет при генеральном директоре ОАО "Архэнерго"
- Консультативный совет Группы компаний "РОЭЛ"

# Консультативный совет Группы компаний «РОЭЛ»



Группа компаний «РОЭЛ»

[www.roel.ru](http://www.roel.ru)

# **Консультативный совет Группы компаний «РОЭЛ» -**

**постоянно действующий экспертный коллегиальный орган Группы, участвующий в определении и анализе реализации стратегии развития Группы путем формирования экспертных заключений.**

**Коллегиальная процедура принятия стратегических решений позволит:**

- повысить обоснованность управленческих решений;**
- проводить независимую и объективную оценку стратегически важных вопросов;**
- повысить эффективность реализации стратегии развития Группы;**
- учесть мнение всех групп заинтересованных лиц;**
- улучшить деловую репутацию Группы.**



# **Цель деятельности Консультативного совета:**

- ✓ повышение обоснованности принятия решений по стратегии развития Группы;**
- ✓ повышение корпоративной культуры.**

## **Основные задачи Консультативного совета:**

- определение стратегических приоритетов развития Группы;**
- оценка целесообразности и анализ эффективности реализации значимых проектов и программ;**
- научно-методическая поддержка деятельности Группы;**
- формирование положительного корпоративного имиджа Группы.**

# Функции Консультативного совета:

- определение, анализ и оценка стратегических направлений развития Группы;
- оценка эффективности реализации стратегии, выработка рекомендаций по устранению выявленных недостатков;
- комплексный анализ и прогноз развития внешней конкурентной среды;
- подготовка аналитических материалов, заключений и рекомендаций по стратегическим вопросам для Генерального директора Группы;
- обобщение, анализ и распространение опыта реализации стратегий развития и технологий корпоративного управления;
- формирование рекомендаций по развитию отношений со стратегическими партнерами, с представителями бизнес-сообщества, общественными и государственными организациями.

# Состав Консультативного совета: 8 членов.

Дорохин Владимир Васильевич  
Балашов Владимир Григорьевич  
Бурков Владимир Николаевич  
Ириков Валерий Алексеевич  
Леонтьев Станислав Викторович  
Масютин Святослав Анатольевич  
Тренев Василий Николаевич  
Тренев Николай Николаевич

Члены Консультативного совета имеют ученую степень, обширный опыт научной и практической работы, успешный опыт создания и руководства крупными структурами, опыт преподавательской и руководящей работы в ВУЗах.

# Кривая жизненного цикла по Adizes I.

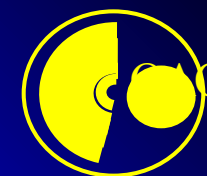
(Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.)



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:

Совет директоров

ОАО «СЭЗ»

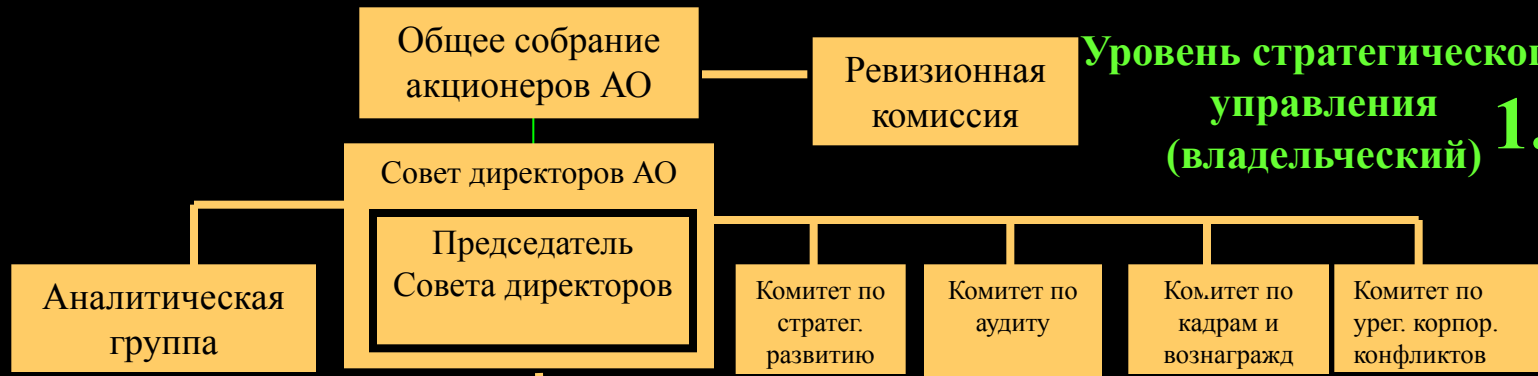


ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод»

[mail@sez.ru](mailto:mail@sez.ru)

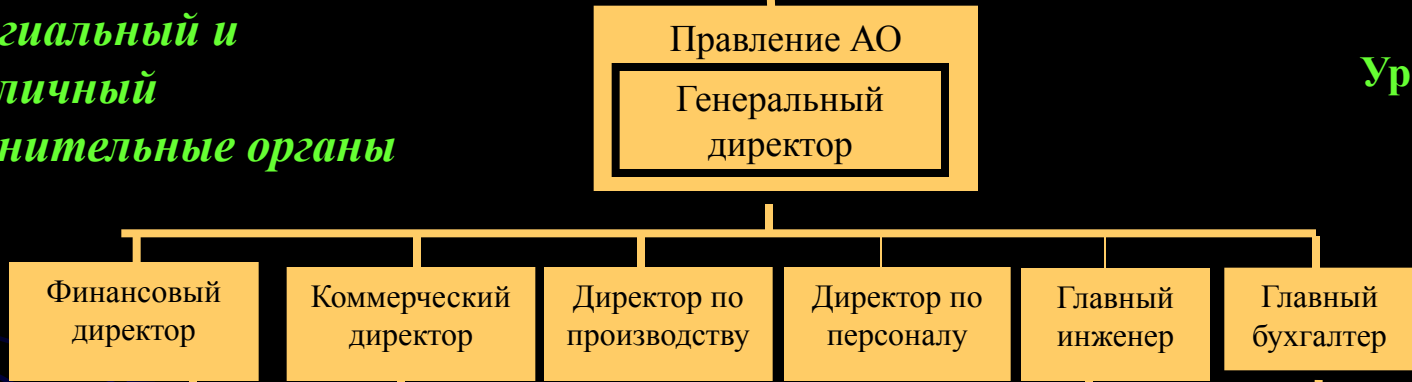
# Корпоративное управление: вариант организационной структуры АО

*Собственники  
(акционеры АО)*



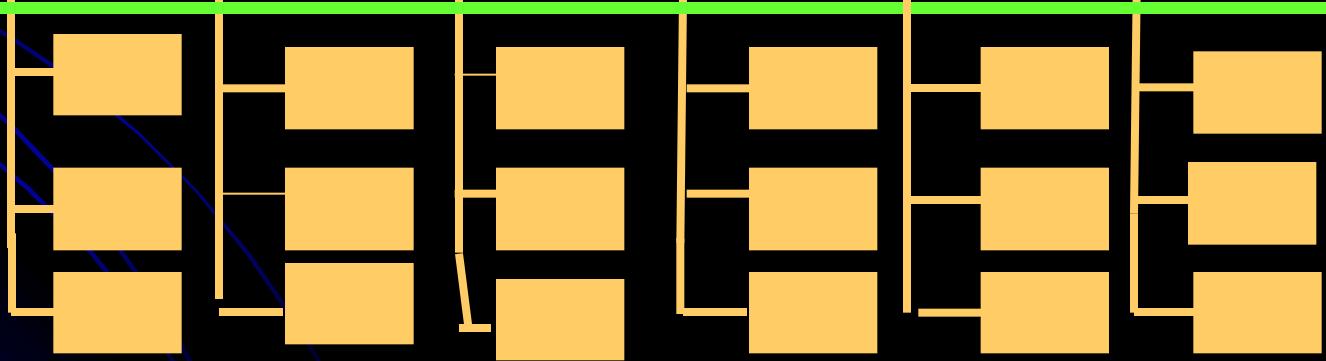
**Уровень стратегического управления (владельческий) 1.**

*Коллегиальный и единоличный исполнительные органы АО*



**2. Уровень оперативного управления**

*Службы (цеха, отделы, бюро и т. д.)*



**3. Операционный уровень управления**

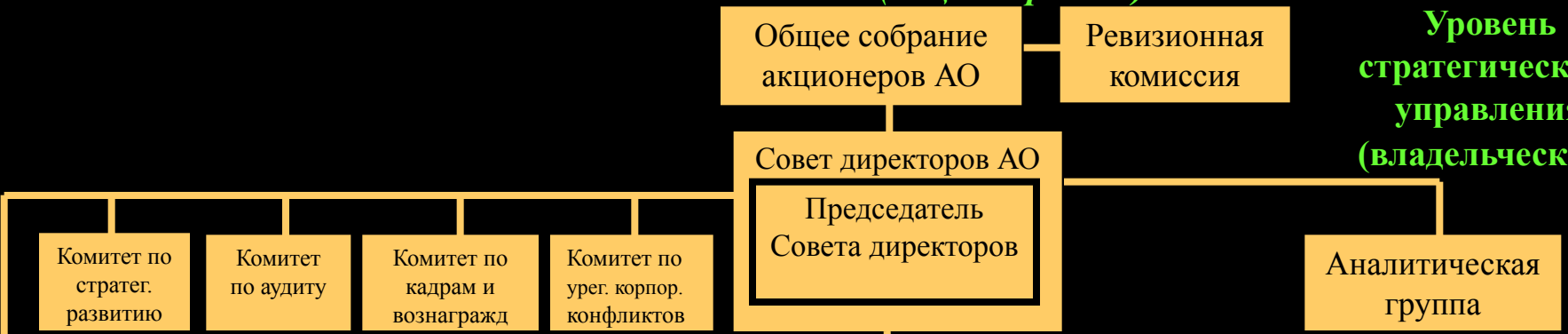
**Функции единоличного исполнительного органа выполняет генеральный директор АО, коллегиального – правление АО.**

# Корпоративное управление: вариант организационной структуры АО

## Собственники (акционеры АО)

1.

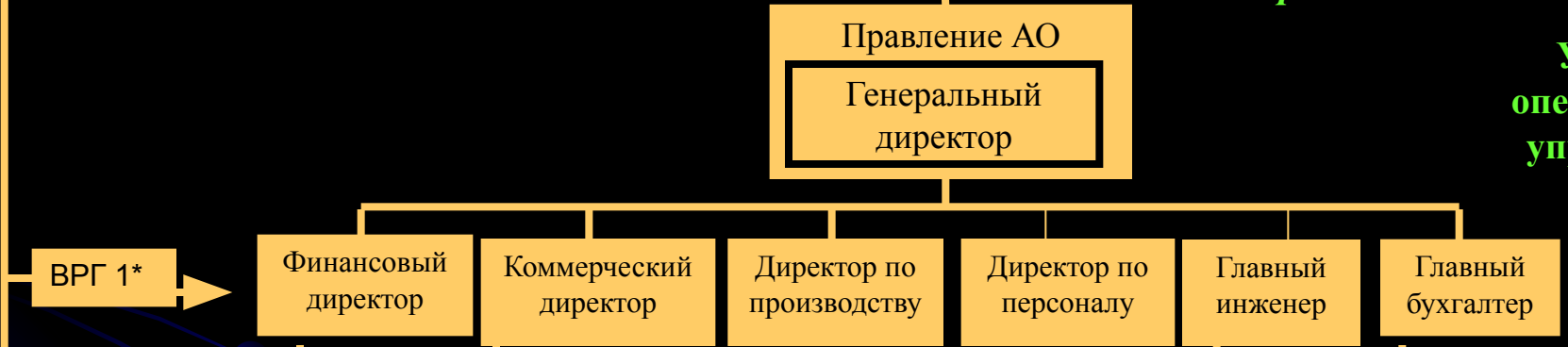
Уровень стратегического управления (владельческий)



## Коллегиальный и единоличный исполнительные органы АО

2.

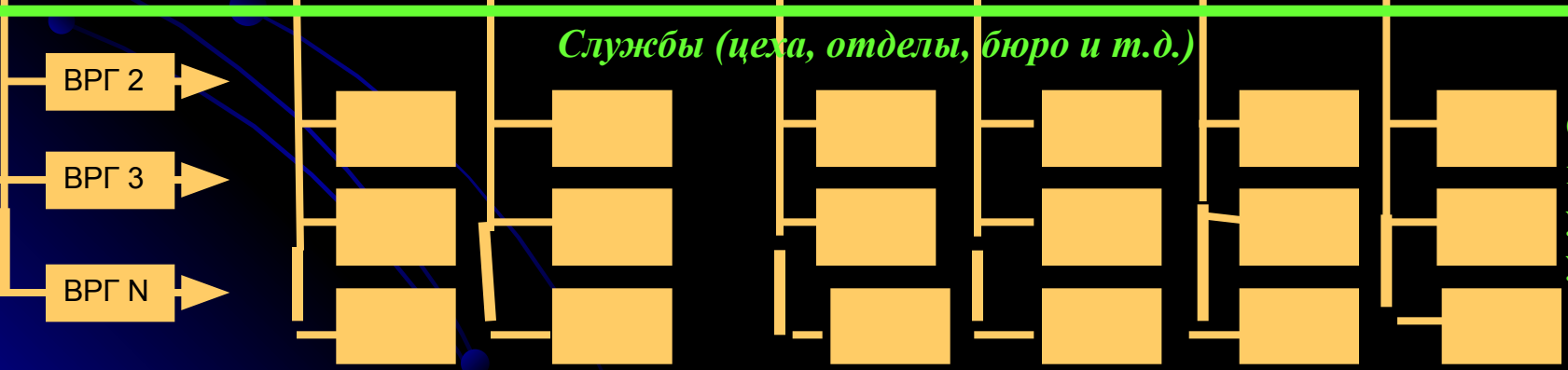
Уровень оперативного управления



## Службы (цеха, отделы, бюро и т.д.)

3.

Операционный уровень управления



\*Временные рабочие (целевые) группы (ВРГ) №1,2,3...N работают в структуре матричного (горизонтального) управления.

# Формирование формальных стандартов корпоративного управления в некоторых интегрированных бизнес – группах\* и ОАО “СЭЗ”.

	Лукойл	ЮКОС	Сургут-нефтегаз	Сибнефть	ОАО «СЭЗ»
Выделение непрофильных активов	2001	1998	-	1997	2001
Финансовая отчетность US GAAP	1998	2001	2002	1998	-
Дивиденды не ниже 10% от прибыли (западные аналоги от 30 до 70%)	1993 (около 15%)	2001 (около 15%)	2002 (2-5%)	2001 (около 15%)	2002 (20%)
Независимые директора	2002	2000	-	1998	2002
Кодекс (устав, принципы) корпоративного управления	-	2001	-	1998	2003
Наличие комитета совета директоров по корпоративному управлению	-	2000	-	1998	2002
Раскрытие данных о структуре собственности	-	2002	-	-	2002
Выход основных собственников-акционеров из состава менеджмента	-	-	-	1996	1992

\* Источник: Дынкин А., Соколов А. "Интегрированные бизнес-группы в Российской экономике", Вопросы экономики, № 4, 2002г.



# **Основные причины, препятствующие становлению корпоративного управления в России.**

**1. Российский собственник, в основной своей массе, еще не понял преимущества корпоративного управления и не «созрел» до передачи управления наемным менеджерам.**

# **Основные причины, препятствующие становлению корпоративного управления в России**

**( продолжение).**

**2. Существующая в России система голосования при выборе членов Совета директоров, регламентируемая Федеральным Законом «Об акционерных обществах» и наличие значительного количества «спящих» акционеров – владельцев небольших пакетов акций, практически не участвующих в управлении, не позволяет избрать действительно независимых директоров.**

# **Основные причины, препятствующие становлению корпоративного управления в России**

**( продолжение).**

**3. Несовершенная законодательная база (например: отсутствие обще-признанных профессиональных стандартов для независимых директоров, как, впрочем, и для других членов Совета директоров), сложившаяся система подготовки корпоративных директоров и оценки их профессиональных качеств.**

Национальный рейтинг корпоративного управления  
«РИД-Эксперт РА (первое полугодие 2004г)

**По результатам рейтинга к классу В +  
отнесены следующие компании:**

✓ **ОАО «Акрон»**

✓ **ОАО «Балтика»**

✓ **ОАО «Вимм-Билль-Данн»**

✓ **РАО «ЕЭС России»**

✓ **ОАО «Иркутскэнерго»**

✓ **ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»**

✓ **ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод»**

✓ **ОАО «Смоленскэнерго»**