



Создание системы корпоративного
управления для эффективных
собственников

Что такое корпоративное управление?



Корпоративное управление – это системы взаимоотношений и взаимодействия между менеджерами компаний и владельцами (акционерами/собственниками) по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защите интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон (кредиторов, партнеров, клиентов, персонала компании, региональных властей и др.)

Базовые предпосылки:

1. В основе большинства проблем организаций лежат агентские конфликты, их максимальная острота наблюдается на уровне взаимодействия собственников и ключевых менеджеров.
2. Существуют решения корпоративных конфликтов, работающие в условиях «серой» экономики, неразвитых фондовых рынков и отсутствия общепринятой корпоративной модели.
3. В российских условиях индивидуализации бизнеса ключевая роль принадлежит собственнику. Собственник – наивысшая должность в компании
4. Корпорациями не рождаются - корпорациями становятся.

Трактовка корпорации применительно к российским условиям.

Признаки, характерные для любого юридического лица -

- Ограниченная ответственность инвесторов (акционеров) по обязательствам (*limited liability*)
- Наличие юридически обособленного хозяйствующего субъекта (*legal personality*)
- Централизация управленческих функций (*centralized management*)

Признак для классификации

- Возможность свободного обращения активов в доход инвесторов (акционеров) (*transferability*)

Прежде всего, определяется степенью дистанцирования собственника от бизнеса

(в основном, по Dean Robert Clark, Harvard Law School)

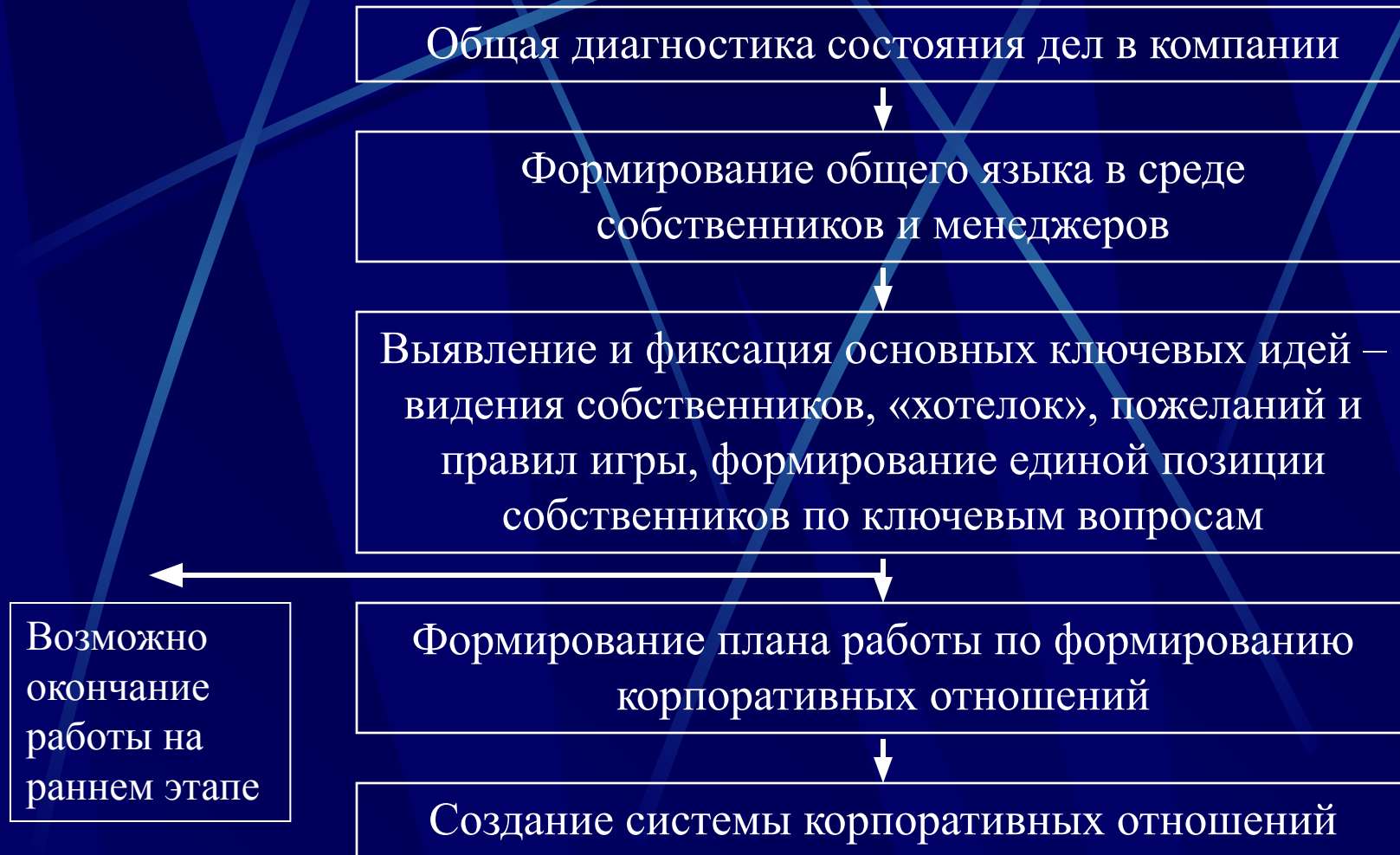
Внешние проявления скрытых конфликтов:

1. Желание собственников «всех уволить»
2. Признания менеджеров, что собственники «не в себе»
3. Отсутствие четких зон ответственности
4. Отсутствие контрактов с ключевыми менеджерами
5. Исключительно временные юридические лица
6. Частые и неудачные попытки внедрения системы мотивации, правил трудовой дисциплины
7. Внедренные КИС либо увеличивают совокупные расходы, либо не работают

Разрешение конфликтов как правило осложняется:

1. Отсутствием общего языка между ключевыми фигурами
2. Скрытыми (открытыми) разногласиями между собственниками по основополагающим вопросам
3. Нежеланием иметь четкие правила со стороны одной, либо нескольких групп
4. Отсутствием внятного понимания роли, миссии бизнеса, его ключевой компетенции

Общая блок-схема



Формы работы на этапе диагностики и формирования позиций

Задача –
диагностика
ситуации

Ознакомительная встреча с собственниками,
иными ключевыми фигурами (ПСД, ГД, МЕН,)

Задача –
формирование
позиций

Семинар – тренинг с собственниками,
(м.б. также ПСД)

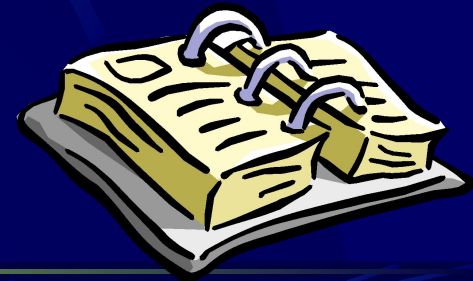
Семинар – тренинг с менеджерами

Задача –
создание
общего набора
понятий

Формирование совместной рабочей группы

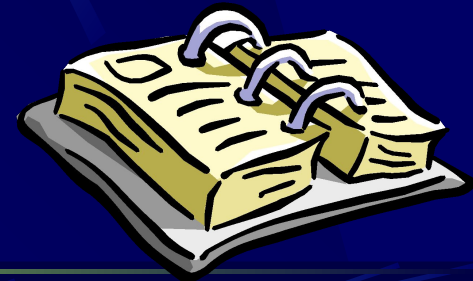
Ключевые понятия семинаров – тренингов (терминология)

- ✓ Корпорация и индивидуализированный бизнес
- ✓ Корпоративные модели в мировой практике и базовые механизмы поддержки
- ✓ Агентские конфликты и принципы разграничения интересов
- ✓ Принципы контроля в системе КУ
- ✓ Корпоративные органы и принципы их работы



Ключевые понятия семинаров – тренингов (дискуссия о принципах)

- ✓ Эффективный собственник и эффективный менеджер
- ✓ Миссия, цели и задачи бизнеса
- ✓ Демократический и монархический стили управления
- ✓ Собственник, как обязанность
- ✓ Ключевая компетенция бизнеса
- ✓ Рост и развитие



Ключевые договоренности, формируемые на семинарах – тренингах (собственники)

- ✓ Соглашение собственников о миссии, целях и задачах бизнеса
- ✓ Соглашение о стиле управления
- ✓ Формирование концепции развития
- ✓ Написание плана работ по совершенствованию корпоративного управления
- ✓ Одобрение принципа СРГ



Ключевые договоренности, формируемые на семинарах – тренингах (менеджмент)

- ✓ Принятие либо непринятие видения собственников
- ✓ Соглашение о стиле управления
- ✓ Выяснение позиции менеджеров по отношению к концепции развития
- ✓ Доработка плана по совершенствованию корпоративного управления
- ✓ Одобрение принципа СРГ



Формы работы на этапе работы в СРГ



Некоторые результаты

- ✓ Формирование и тест работоспособности системы КУ
- ✓ Создание системы контроля за бизнесом, увеличение эффективности собственников
- ✓ Трансформация бизнеса в конкурентоспособную фирму (группу)
- ✓ Создание долгосрочных конкурентных преимуществ
- ✓ Возникновение в бизнесе собственной технологии решения возникающих проблем

