Formula S

SCM

Варвари біля воріт
Принципи корпоративного управління

- Як ви думаєте, що таке корпоративне управління? Про що це?

- Як на вашу думку виглядає типова організаційно-управлінська структура компанії?

Повна управлінська організаційна структура

Контекст

-Держава та органи влади
-Конкуренти

Ринкові агенти

-Радники
-Інвестиційні банкіри
-Консультанти

ЗОНА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Акціонер (и)

Спостережна Рада

Правління чи CEO

Директори напрямків

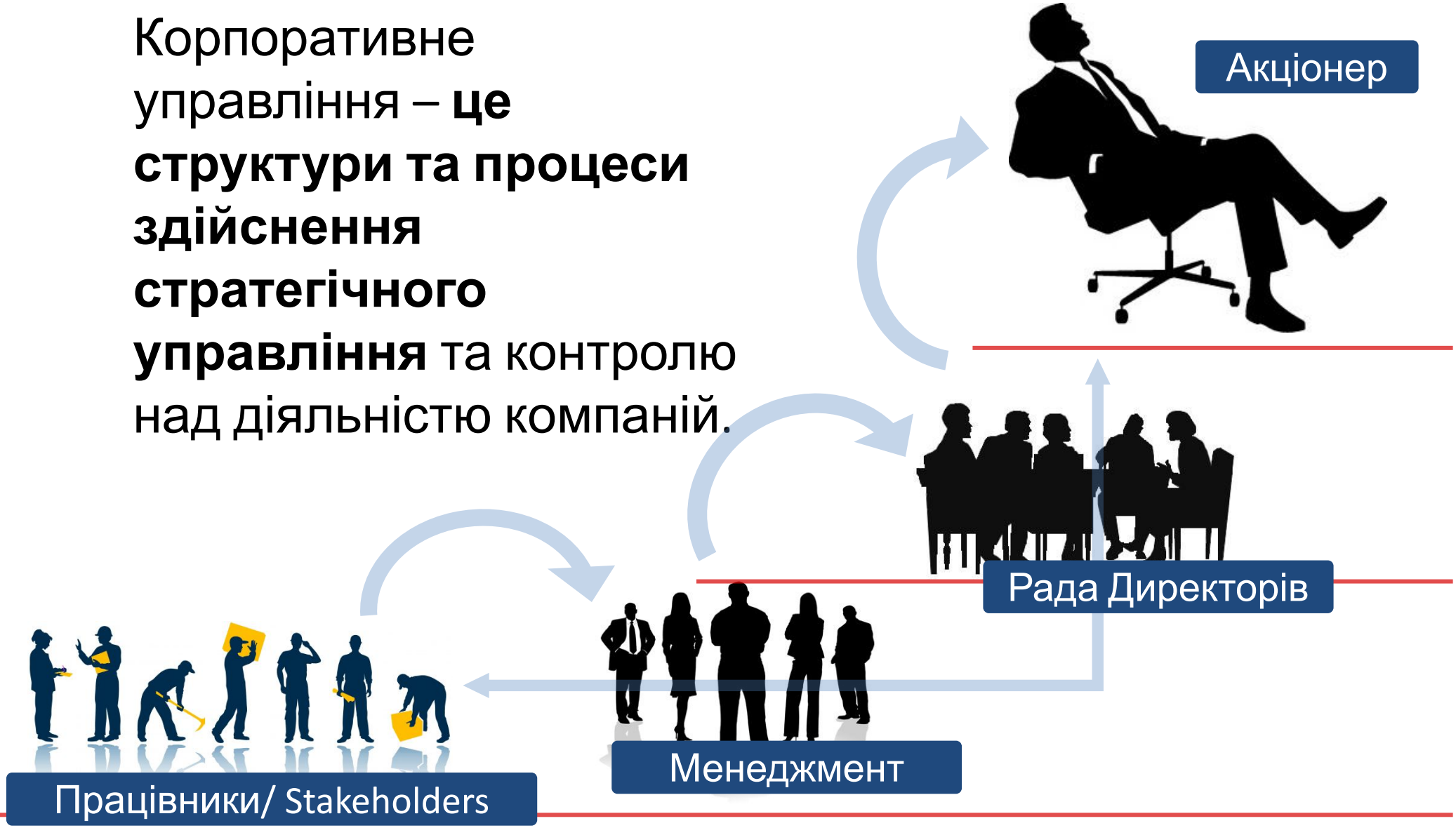
Функціональні директори

Працівники | Працівники | Працівники | Працівники | Працівники

Stakeholders

-Працівники/профспілки
-Місцева громада
-Постачальники
-Покупці
-Банки

Корпоративне управління – **це структури та процеси здійснення стратегічного управління** та контролю над діяльністю компаній.



Зони відповідальності

- **Акціонери/Інвестори:**
  - Контроль корпоративних прав;
  - [супер стратегія у випадку великих акціонерів];
- **Спостережна Рада:**
  - Захист [довгострокових] інтересів акціонерів;
  - Затвердження стратегії компанії та системний контроль виконання менеджментом компанії її стратегічних цілей;
  - Регулярний моніторинг діяльності менеджмента/компанії;
- **Менеджмент:**
  - Здійснення щоденних операцій;
  - Розробка пропозицій та планування:
    - Операції, інвестиції, фінансування;
    - Стратегії, заходів з оптимізації бізнесу та зміна спеціалізації компанії;
    - Аналіз ризиків та заходів з їх нівелювання;
  - Підготовка та захист звітності;

Універсальні принципи корпоративного управління (за ОЕСР)

Нормальна Система Корпоративного Управління, повинна:

1. Розвивати ринкову ефективність, відповідати нормам закону, і чітко розділяти зони відповідальності між різними наглядовими, регулятивними, та виконавчими органами управління [компанії]:
2. Захищати за забезпечувати належне виконання прав акціонерів;
3. Забезпечувати рівноправне ставлення до всіх акціонерів, включаючи міноритарних та іноземних. Усі акціонери повинні отримати відшкодування за порушення їх прав;
4. Визнавати законні права зацікавлених осіб [stakeholders], та заохочувати активну співпрацю між ними та корпораціями для створення добробуту, робочих місць та підтримки довготривалої фінансової стабільності підприємств;
5. Забезпечувати своєчасне та точне розкриття усієї вагомої інформації про корпорацію, включно з операційними, фінансовими результатами, структурою власності та управління компанії;
6. Забезпечувати стратегічне керівництво компанією, ефективний моніторинг менеджменту компанії спостережною радою, та відповідальність спостережної ради перед компанією та акціонерами.

Моделі корпоративного управління:

Уніфікована

Акціонери

Рада Директорів

Правління

+

Дворівнева

Акціонер (и)

1 Спостережна Рада

2 Правління

Моделі корпоративного управління (географія):

Уніфікована

Дворівнева

Азійська

Японія (Азія)

-20% з наявними незалежними директорами;

-Stakeholders!;

Роздільність функцій

Континентальна

Україна

-Ключовий акціонер

Європа (Німеччина)

-Сімейний бізнес – 40%+ у власності ключового акціонера;

-Stakeholders в Спостережній Раді;

Англо-Американська

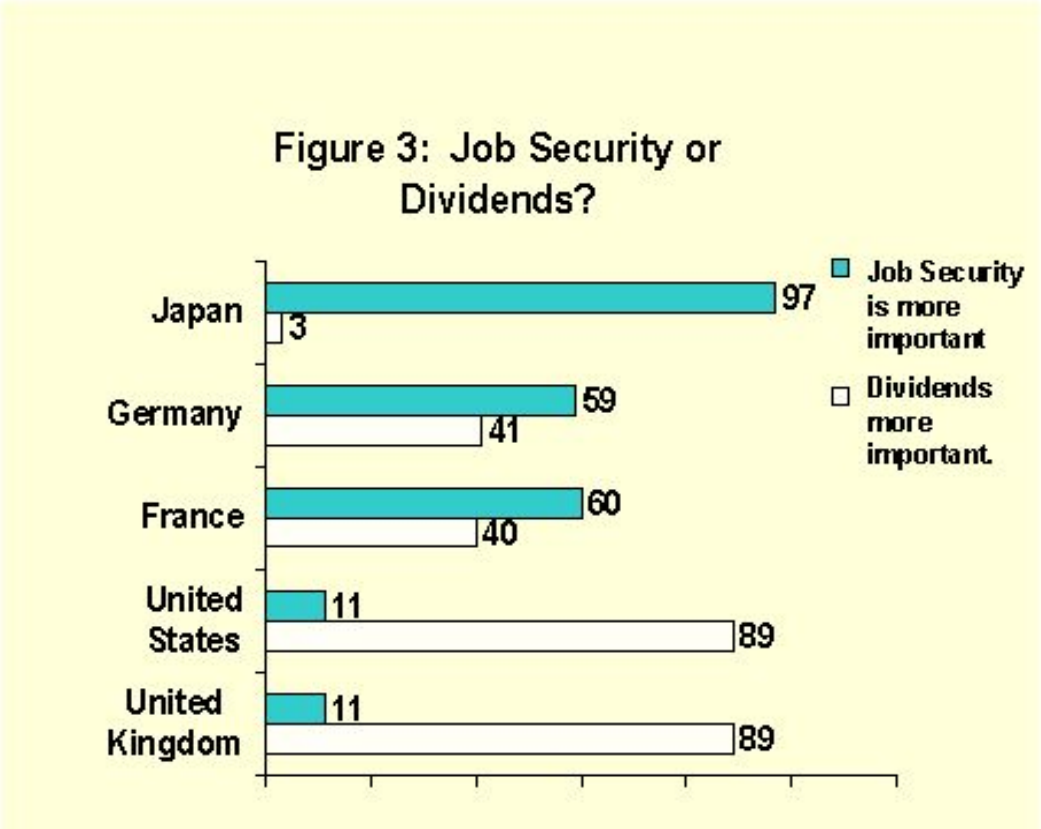
США (Канада, Лат.Америка)

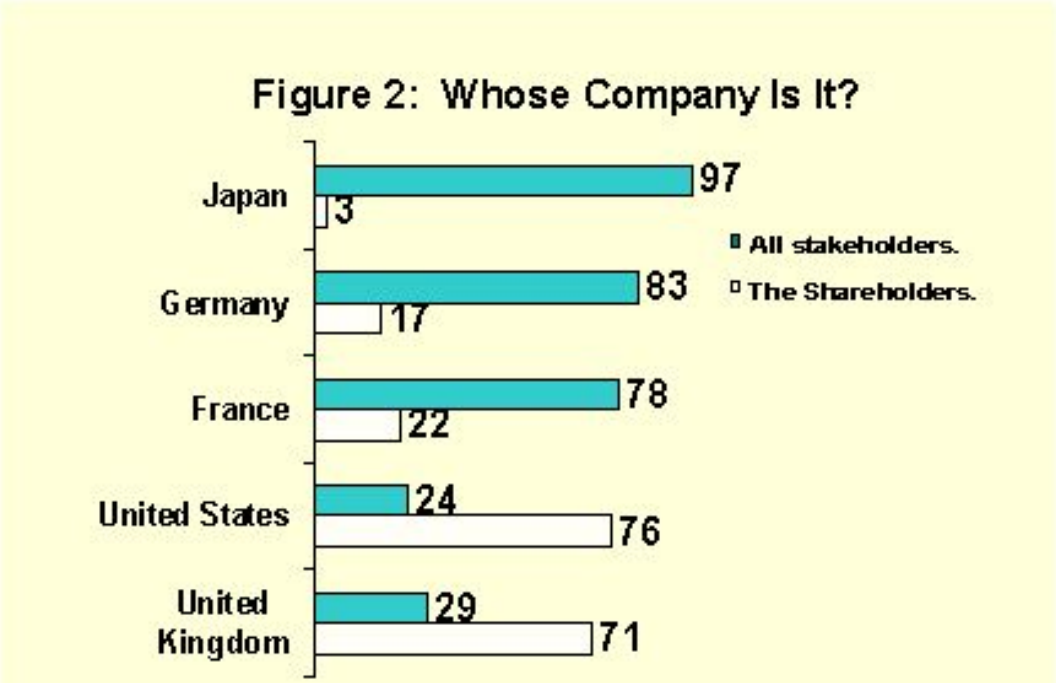
-26% компаній очолюють незалежні директори;

Великобританія

-98% компаній очолюють незалежні директори

Феномен різниці підходів: shareholders vs. stakeholders





Corporate Philosophy of Asahi Breweries, Ltd.

SCM

We at Asahi Breweries, Ltd., through our business activities including alcoholic and nonalcoholic beverages, food and pharmaceuticals, wish to contribute to the health and well-being of people the world over. By thus contributing to society as a whole, the company seeks to attain the trust and confidence of the consumer and develop still further.

1. Consumer Orientation

Identifying the best interests of consumers, we endeavor to meet their demands by creating products suited for contemporary tastes and lifestyles.

2. Quality First

Open to consumer opinion of our products, we consistently enhance quality level and extend technological capabilities in order to market the finest products in the industry.

3. Respect for Human Values

Our Company firmly believes that human beings are the core of the business, and follows the principle of human values through developing human resources and implementing fair personnel management. Each employee is encouraged to fully utilize his or her own potential, and work to realize an open, positive thinking corporate culture.

4. True Partnership Between Labor and Management

Our Company aims to strengthen harmonious relations between labor and management based on mutual understanding and trust. Both parties work hand in hand for corporate development as well as the welfare of all employees.

5. Cooperation with Business Associates

We seek to build strong relations with all our business associates and affiliates in a spirit of co-existence and co-prosperity based in mutual trust. At the same time, we are determined to accept and fulfil our responsibilities as the core of the Asahi group of companies.

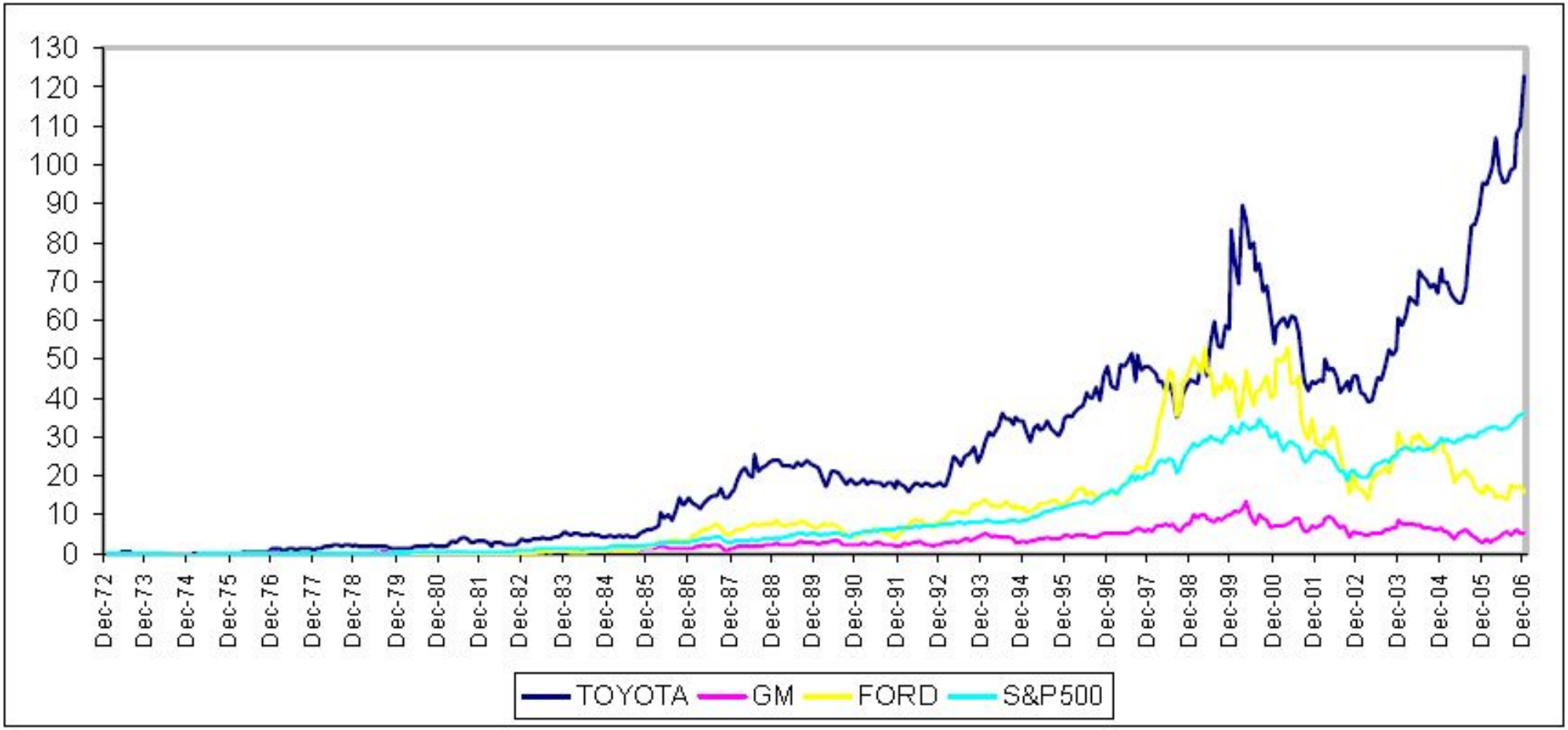
6. Social Responsibilities

We at Asahi, through securing and expanding the base of our operations, desire to fulfill our responsibilities to stockholders and the local communities in which we operate. Also in carrying out business activities, we sincerely observe the moral principles of management based on social standards.

Formula

SCM

Краща ефективність приватних компаній/ компаній, що піклуються про stakeholders

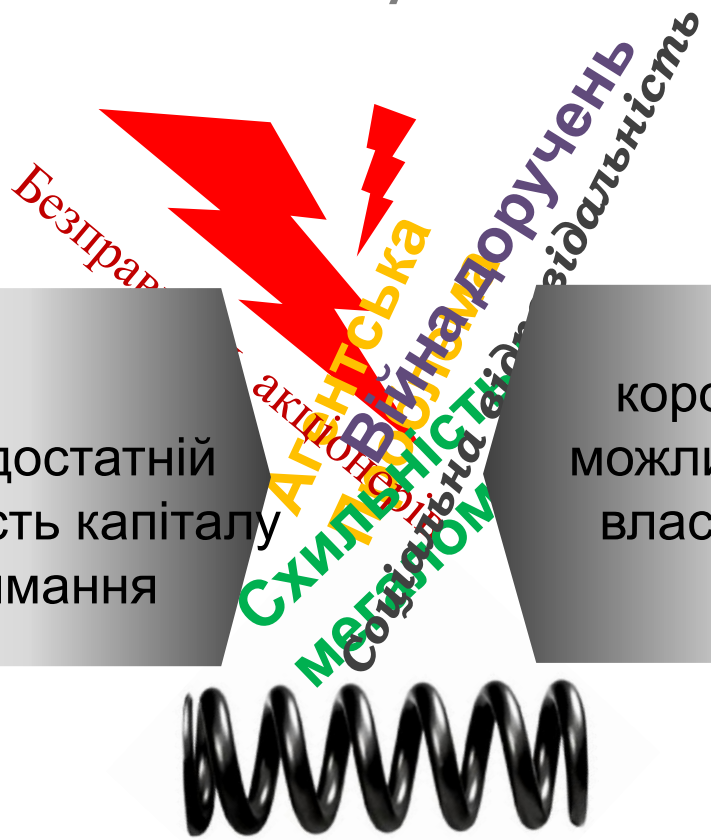


The buy-and-hold return from investing in Toyota, General Motors, Ford, and the S&P 500 index in 1972 and holding with reinvestment of dividends until 2006.

Конфлікт менеджменту та акціонера

Акціонер

Стабільний бізнес, який в довгостроковій перспективі гарантовано приноситиме достатній прибуток, максимізує вартість капіталу та, який забезпечить підтримання репутації



Менеджмент

Бізнес, дохід якого зростає в короткостроковій перспективі, дає можливість збільшувати видатки, та власну компенсацію. Персональна зацікавленість у рості “імперії”

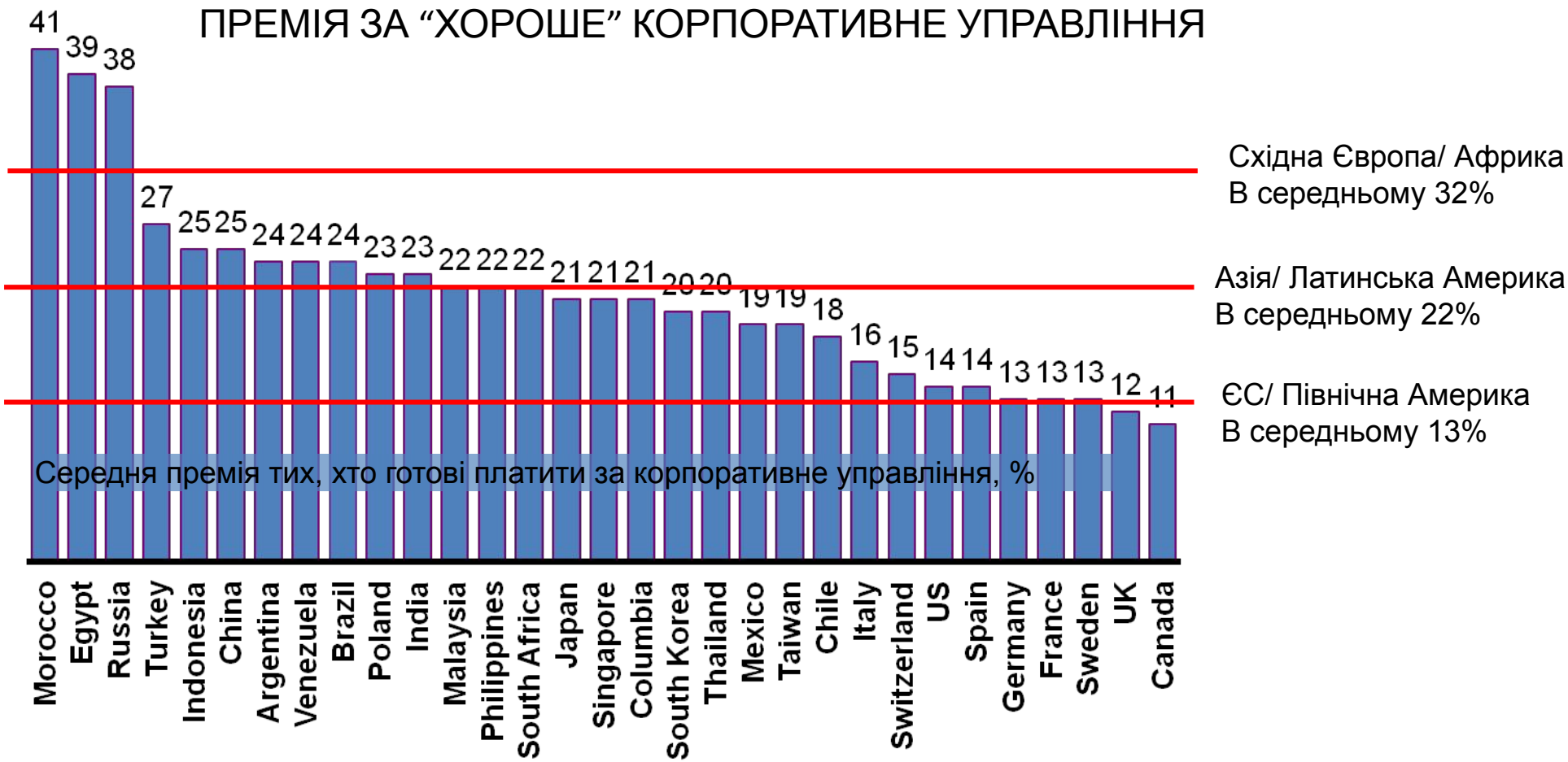
Рада Директорів

Стратегія, контроль менеджмента та рішень, ризики, довгострокова модель, конфлікти інтересів, перевірки та розкриття інформації

Спостережна Рада: Цитати Директорів з інтерв'ю ОЕСР

- *"Рада "винна" нероздільну **вірність компанії**… має приймати рішення, які відповідають інтересам компанії тільки найкращим чином"*
- *"Задача менеджменту – повністю проаналізувати інформацію, а роль спостережної ради **ставити запитання**, та шукати другої та третьої альтернативної думки з цього приводу…"*
- *"Рада повинна **відговорювати від** будь-яких **коротко-строкових стратегій** чи дій, що протирічать довгостроковим завданням та меті"*
- *"**Ризик-менеджмент** це наступний ключовий обов'язок Ради, після **призначення CEO** та **стратегії компанії**"*
- *"Один із найбільших ризиків… це власний успіх; коли компанія успішна… тоді часто і менеджмент, і Рада дивляться на світ через рожеві окуляри. Ніхто не хоче бути песимістом, але Рада повинна **уникати засліплення успіхом**, через встановлення культури оспорювання усіх рішень та дискусії "*

Важливість КУ: “на хороше завжди є попит”



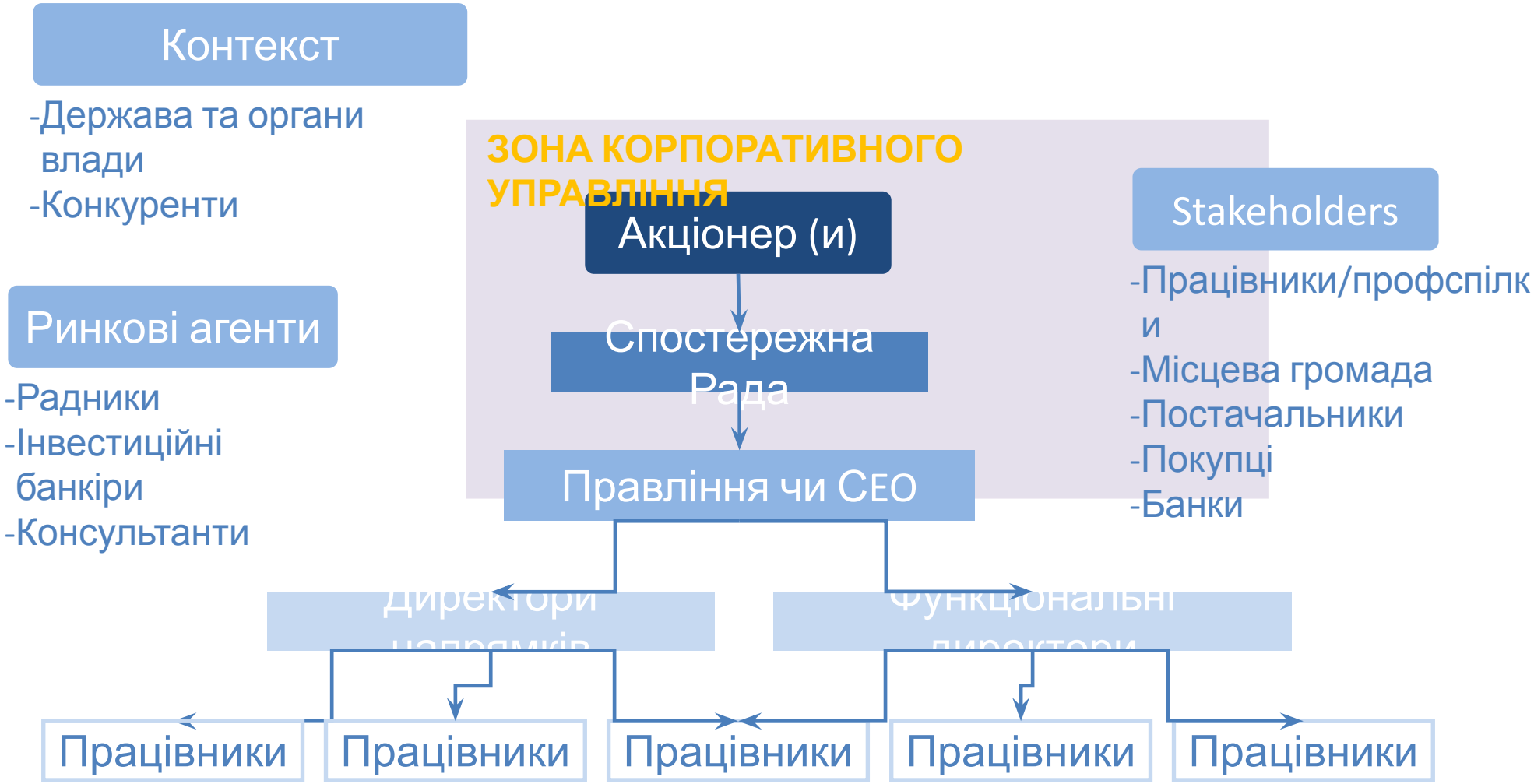
Джерело: McKinsey global investor opinion survey on corporate governance, 2002

Підсумковий слайд: навіщо потрібна хороша система корпоративного управління

- Підвищення вартості компанії;
- Захист інтересів акціонерів;
- Більша зрозумілість і привабливість для міжнародних партнерів;
- Захист від агресивних дій ззовні та зсередини;
- Створення механізму контролю та мінімізації ризиків пов’язаних із зловживаннями менеджемента;

“Падіння Риму. Візіготи Аларіха нестримно в’їжджають до Риму”.
Художник Ульпіано Кека

Повна управлінська організаційна структура



Гра: “задовільни акціонера”

- “Корпорації” діляться на групи:
  - Сенатські Мислителі (Спостережна Рада) – 5 людей;
  - Управляючі (Керівництво) – 6 людей;
  - Племенні Ради (Профспілка) – 5 людей;
  - Жерці (Радники) – 2 людей;
  - Вандали охоронці (Консультанти) – 2 людей
- Ваша задача: у своїй ролі досягти якомога вищого результату згідно завдань;

Гра: “задовільни акціонера”

- Склад груп:
  - Сенатські Мислителі (Спостережна Рада) – номери 1-5;
  - Управляючі (Керівництво) – номери 6-11;
  - Племенні Ради (Профспілка) – номери 12-16;
  - Жерці (Радники) – номери 17-18;
  - Вандали охоронці (Консультанти) – номери 19-20;

ЗАПИТАННЯ?

Дякую за участь!

Сергій Зузак, Директор з розвитку аграрного бізнесу СКМ

e-mail: press@scm.com.ua