



Программа «**Корпоративное управление: стратегии управления бизнесом в кризисы и не только...»**

Для владельцев бизнеса, управляющих директоров компаний и топ-менеджеров

Правильно выстроенная система корпоративного управления компанией – это невидимая, но очевидная и необходимая платформа целенаправленного развития бизнеса, которая обеспечивает эффективную вовлеченность собственников в бизнес, безопасность их участия и защиту интересов при управлении и неуклонно ведет к обеспечению устойчивости бизнеса в период кризиса и повышению стоимости самого бизнеса в посткризисный период.

Цели и задачи Программы:

1. Обеспечение устойчивости бизнеса в условиях кризиса и повышение его капитализации через введение КУ
2. Перевод систем контроля бизнеса на уровень, соответствующий новой модели управления
3. Определение критериев формирования структуры КУ и состава его участников
4. Построение структуры КУ под цели организации
5. Сохранение управляемости бизнеса при смене роли собственника/ов
6. Определение для собственников безопасных форм участия в управлении бизнесом
7. Повышение управляемости при преодолении кризиса и переходе организации на новые уровни развития
8. КУ как способ распределения рисков
9. Определить причины кризиса и пути его преодоления

1 день, 13 марта 2009

Тема1. Фигура собственника (совладельцев) и его роль в управлении бизнесом. Российская практика - *Виталий Королев*

1. Что значит быть «эффективным собственником»?
2. Понятие собственности на длинной дистанции. Проблема преемственности. «Сиротский» характер российского бизнеса.
3. Неустойчивость партнерских бизнесов. Кто определяет судьбу бизнеса?
4. Кто строит видение, и кто его реализует? Кто отвечает за развитие бизнеса, а кто – за его успешность?
5. Вопросы самоопределения собственников.

Темы 2-4. Корпоративное управление и преодоление кризисов - *Stephen J. Hopkins (USA)* с синхронным переводом / *Ю.Ганус*

1. Жизненные циклы корпоративного контроля
2. Стратегия корпоративного развития

3. Ключевые бизнес риски и проблемы
 - Природа бизнес-проблемы
 - Внешние проблемы. Риски ликвидности/перекредитования
 - Стратегические подходы
 - Операционные подходы. Риски потери конкурентноспособности в окружающей среде. Примеры успешных преобразований
4. Ошибки управления
5. Диагноз бизнес-проблем
6. Реорганизация и реструктуризация

Кейсы от Стивена Хопкинса

2 день, 14 марта 2009

Тема 5. Что дает выстроенная система корпоративного управления для собственников и менеджеров. Российская практика – *Виталий Королев*

1. Понятие агентской проблемы.
2. Что такое корпоративное управление и для чего оно нужно не публичным компаниям и для чего оно нужно публичным компаниям?
3. Система корпоративного управления: участники, структура и процессы.
4. Корпоративное управление в разных странах. Основные модели корпоративного управления.
5. Специфика корпоративного управления в России: сколько в России корпораций? Корпоративное управление для «корпораций» и «некорпораций».

Тема 6. Управленческие ошибки и проблемы - *Stephen J. Hopkins*

1. Эффективный управляющий. Уроки Питера Друкера
2. Принятие эффективных решений
3. Внутренне планирование и контроль рисков
4. Контроль управления растущего бизнеса
5. Преобразования растущего бизнеса
6. Недостатки планов поглощений
7. Риски при поглощениях
8. Недостатки преобразований планов поглощений
9. Небрежный / некомпетентный менеджмент

Тема 7. Диагноз бизнес проблем

1. “KUIL”-менеджмент
2. Процесс диагностики проблем
3. Анализ и сокращение затрат
4. Оценка операционных рисков
5. Операционные тренды
6. Кредитное плечо, ликвидность и поток наличности
7. Оценка риска ликвидности
8. Понимание потока наличности
9. Планирование недельного потока наличности

Тема 8. Реорганизация и реструктуризация

1. Внутренние фокусы
2. Систематизация проблемных компаний
3. Успешные преобразования

Panel Board 1: Корпоративное управление в ситуации финансового кризиса Часть I:

1. Основные причины кризиса в корпоративных организациях.

2. Пути выхода из кризиса.
3. Генеральный директор и Председатель Совета в период кризиса: диалог или противостояние?

Участники:

Ю.Ганус - Panel moderator, Stephen J. Hopkins (USA), Ольга Высоцкая, Виталий Королев, Маргарита Адаева-Датская

3 день, 15 марта 2009

Тема 9. Совет директоров как ядро системы корпоративного управления в непубличных и публичных компаниях. Российская практика – Виталий Королев

1. Зачем Совет директоров собственнику?
2. Предназначение и функции совета директоров для непубличных компаний в отличие от публичных. Состав совета директоров: исполнительные, неисполнительные, независимые директора.
3. Особенности формирования совета директоров для частных, семейных и партнерских компаний. Как сформировать Совет «с нуля»?
4. Корпоративные конфликты и роль совета директоров в их разрешении.

Бизнес кейс: Определение принципов оценки деятельности СД. Какой Совет директоров нужен Компании?

Тема 10. Технологии работы совета директоров. Российская практика – Александр Иконников

1. Цели и задачи Совета директоров.
2. Предназначение и функции совета директоров. Баланс функций совета.
3. Процедуры работы, план работы Совета директоров.
4. Роль Совета директоров в стратегическом управлении компанией.
5. Состав совета директоров: исполнительные, неисполнительные, независимые директора.
6. Структура Совета директоров: председатель совета, комитеты.
7. Обязанности и ответственность членов совета директоров.
8. Роль Председателя Совета директоров. Роль корпоративного секретаря.
9. Организация работы комитетов Совета директоров: комитет по кадрам и вознаграждениям, комитет по стратегии.
10. Оценка деятельности членов Совета директоров. Критерии оценки
11. Вознаграждение членов Совета директоров. Система мотивации членов Совета директоров относительно системы мотивации топ-менеджмента?

Кейс: Критерии оценки работы Совета директоров. Система мотивации членов Совета директоров относительно системы мотивации топ-менеджмента

Panel Board 2: Корпоративное управление в ситуации финансового кризиса Часть II:

1. Основные причины/факторы, отражающие состояние корпоративного управления компаний (публичных и непубличных) повлиявшие на степень вовлеченности компаний в кризис
2. Влияние кризиса на стоимость бизнеса и Перспективы формирования стоимости бизнеса в 2009-2011 гг
3. Какая модель корпоративного управления компаний наиболее актуальна в период преодоления кризиса и выхода из него.

Участники: Ю.Ганус - Panel moderator, Robert Schmitz(USA) - с синхронным переводом, Александр Иконников, Ольга Высоцкая, Маргарита Адаева-Датская, Анастасия Витковская

Тема 11. Риски корпоративного управления в России и роль Совета директоров в их управлении. Внутренний контроль и аудит, управление рисками в компании.

Российская практика. - Ольга Высоцкая

1. Риски корпоративного управления. Управление рисками
2. Роль Совета директоров в принятии стратегии, в разработке бизнес-планов и бюджетов, а также роль совета директоров в контроле качества реализации стратегии, выполнения бизнес-планов и бюджетов.
3. Принципы контрольной работы Совета директоров.

4 день, 16 марта 2009

Тема 12. Внутренний контроль и аудит, управление рисками в компании. Российская практика. - Ольга Высоцкая

4. Внутренний контроль, внутренний аудит. Внешний аудит.
5. Организация работы комитета Совета директоров: комитет по аудиту.
6. Построение эффективной системы внутреннего контроля и аудита в группе компаний/ в холдинге: современная практика.
7. Взаимодействие Совета директоров с высшим органом управления, с исполнительными органами и контрольным органом.

Кейс: Баланс между прозрачностью и защищенностью

Тема 13. Корпоративное управление в условиях финансового кризиса - Robert Schmitz, Quest Turnaround Advisors(USA) - с синхронным переводом /Ю.Ганус

1. **Введение**
 - A. Определения
 - B. Сложности корпоративных структур
 - C. Сложности глобализации
 - D. Главное в российской экономике (иностраннные инвестиции и оценка политических рисков)
2. **Внешний обзор**
 - A. Советы директоров
 - a. Single vs. Multiple Boards (US, UK, Germany, France), KLM Пример слияния, 1976
 - b. Независимые директоры против инсайдеров
 - c. Комитеты советов директоров и их роль (US Model): Комитет по аудиту, Комитет по развитию и компенсациям, комитет по номинациям, комитет по управлению рисками, др.
 - B. Аудиторы: роль, конфликт интересов, Sarbanes-Oxley in the U.S., US GAAP против Европейской модели, недостатки в процессе аудита.
 - C. Правительство: SEC in US and FSA in England, US banking regulators, Важность государственного регулирования в период финансового кризиса.
3. **Внутренний контроль и ценности**
 - a. Контроль наличности
 - b. Функции внутреннего аудита
 - c. Финансовая отчетность и её раскрытие (Sarbanes-Oxley in US)
 - d. IT - аудит
 - e. Контроль сомнительных сделок и мошеннических операций
 - f. Трудовые конфликты
 - g. Интеграция

Пример издательства HOLLINGER, 2001
4. **Реорганизация**
 - a. Ответственные лица за проведение реструктуризации
 - b. Акционеры против Кредиторов

- c. Согласованная финансовая реструктуризация
“CONSUMER BRANDS COMPANY” EXAMPLE - 2008
- d. Банкротства
 - o DIP займы и другие практики
 - o Chief Restructuring Officer
 - o Судебный контроль

Тема 14. Купля - продажа бизнеса. Российская практика. Степень влияния качества корпоративного управления на повышение стоимости бизнеса - Ю.Ганус
Кейс: Покупка бизнеса

5 день, 17 марта 2009

Тема 15. Корпоративная финансовая стратегия в кризисные дни - Robert Schmitz, Quest Turnaround Advisors(USA) - с синхронным переводом /Ю.Ганус

1. Финансовые стратегии спасения бизнеса и избежание банкротств (From a U.S. Perspective).
 - A. Создание фондов. Практика Варена Баффета в GE. Практика Вилбура Росса в Monolines. Управление долгами, рисками
 - B. Продажа активов
 - a. не стратегических (дебиторская задолженность, недвижимость, вспомогательные подразделения, вклады)
 - b. стратегических (разделение бизнеса на части, партнерства)
 - C. Слияния
 - D. Рефинансирование и изменение условий
 - F. Согласованная реструктуризации
 - E. Что не так?
 - a. Ограничение времени
 - b. Проблемы контроля
 - c. Внутреннее финансирование очень дорого
 - d. Проблемы слияний и поглощений
2. Инвестирование в проблемный бизнес. Эволюция инвестирования в проблемный бизнес. Покупка долгов ради контроля (Apoloosa-Delphi). Структура капитала. Последние тренды на рынке инвестирования в проблемный бизнес
3. Решения при несостоятельности
 - A. Общие подходы
 - a. Ликвидация или продажа активов
 - b. Реорганизация для того чтобы продать компанию
 - c. Реорганизация для того чтобы реструктурировать компанию
 - B. Американская модель
 - a. Реструктуризация
 - b. Процесс(DIP-финансирование)
 - c. Преимущества
 - d. Типичные итоги Британская модель
 - e. Ликвидация компании
 - C. Французская модель. Реорганизация или ликвидация
4. Что происходит после банкротства в США
 - A. Новые собственники у руля - чаще всего кредиторы

В. Изменения

5. Какова роль основных участников (профессионалов) процесса реструктуризации?

6 день, 18 марта 2009

Тема 16. Финансовые инструменты и финансовые стратегии. Совета директоров в условиях кризиса – Владимир Платонов

Преподаватели:

Юрий Ганус – Юрий Ганус – директор и создатель программы, имеет больше 15 лет работы в антикризисном управлении, реструктуризации бизнеса, продаж бизнеса, слияний и поглощений, юридического сопровождения бизнеса и оперативного управления. Опыт работы на руководящих постах в "ENSTO-Elektro", Северо-Западная Морская компания и VIESSMANN(Герм).

Стивен Хопкинс – эксперт с 25 летним стажем по выводу компаний из кризиса, провел более 150 различных проектов по антикризисному управлению, произвел 30 реструктуризаций-продаж бизнеса компаний до фазы банкротства. Автор бестселлера «Создавая решения для бизнесов в ситуации кризиса». Занимал руководящие позиции в компаниях: General Electric; The Cerplex Group; Application Systems, Inc; Worlds of Wonder, Inc.

Роберт Шмитц – имеет более чем 30 летний опыт оперативного управления и управления частными инвестициями, консультирования. Опыт Роберта Шмитца включает консультирование по вопросам приобретения компаний, выведения из кризиса и/или дальнейшей продажи. В течении ряда лет работал в McKinsey & Company, позже был Вице-президентом и членом правления Dow Jones.

Ольга Высоцкая – до 2008 года старший партнер по развитию бизнеса Deloitte & Touche, Северный регион. Также является членом Совета Директоров, Председателем Комитета по аудиту в ОАО «ЭМАльянс», в ОАО «Инвестиционный банк КИТ Финанс»; Ольга является членом комитета по аудиту ОАО «Балтика». Опыт работы директором и партнером в KPMG. Область деятельности включает в себя управление рисками, внутренний контроль, внутренний аудит, корпоративное управление, диагностику бизнес-процессов, поддержку программ IPO, обследование предприятий для целей инвестирования, оценку бизнеса,

Александр Иконников – партнер компании Board Solutions, предоставляющей услуги международного класса в организации работы совета директоров и поисков руководителей высшего звена, независимый директор ОАО «Балтика», руководитель комитета по аудиту, независимый директор East Capital Explorer plc. Он работал в Министерстве топлива и энергетики РФ. курировал вопросы межправительственных соглашений в области энергетики и взаимодействия с международными финансовыми организациями (МБРР, ЕБРР EximBank). Один из создателей Ассоциация по защите прав инвесторов (АПИ), и Ассоциации независимых директоров.

Виталий Королев - Президент Центра корпоративного развития Ассоциации независимых директоров, Москва. с 1990 г. - опыт управленческого консультирования, член совета директоров и председатель комитета по аудиту Объединенной металлургической компании, член совета директоров ООО «Партнер - Инвест» (Тюмень). Первым в России начал разрабатывать тему наследования бизнеса и роли корпоративного управления в обеспечении владельческой преемственности. Член рабочей группы МЭРТ по совершенствованию корпоративного законодательства.