

*Стратегічний
менеджмент та
корпоративне
управління*

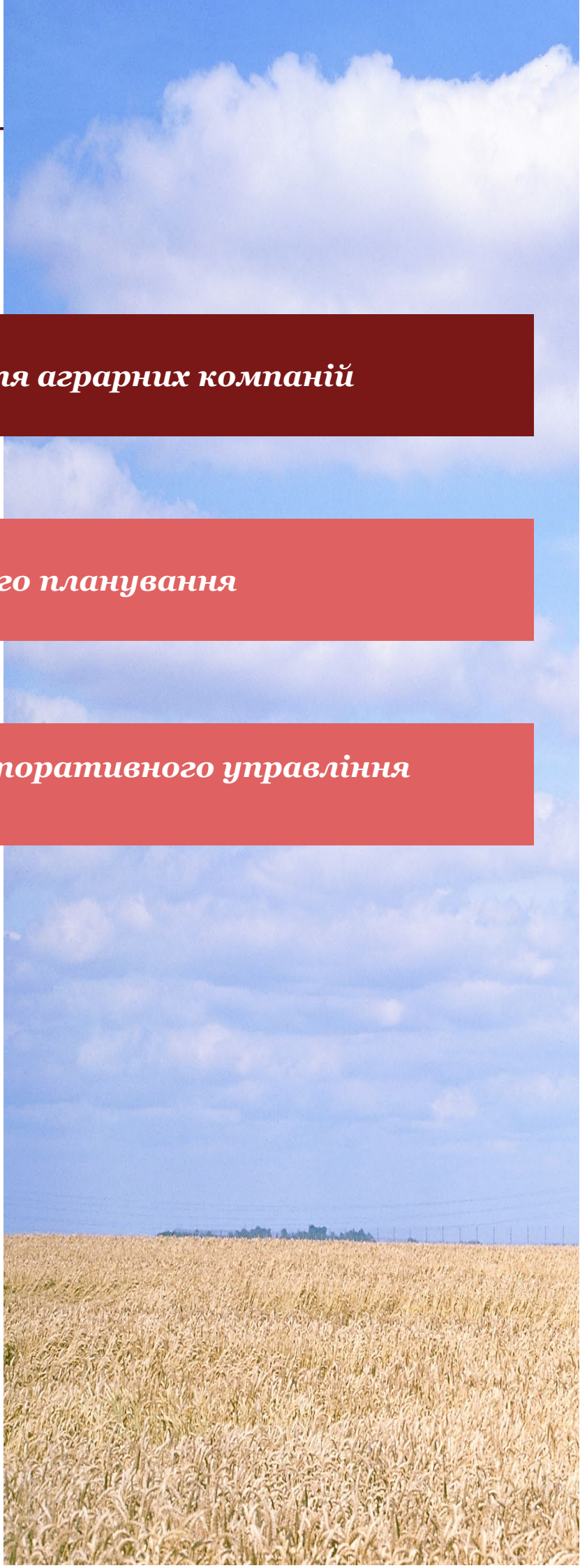


Зміст

1. Стратегічне планування для аграрних компаній

2. Інструменти стратегічного планування

3. Формування принципів корпоративного управління компаній



Стратегія компанії – це довгостроковий курс її розвитку , спосіб досягнення її цілей в умовах ринкового середовища компанії та викликів, що перед нею виникають

Стратегія створює орієнтири розвитку компанії та план дій для формування конкурентної переваги, задоволення потреб покупців і підвищення ефективності операційної діяльності. Стратегія формує бачення компанії та визначає стратегічні цілі для напрямків діяльності: маркетинг, фінансові результати, операційні показники, капітальні інвестиції, тощо.

Що дає стратегія



Чого вона не дає



Note!

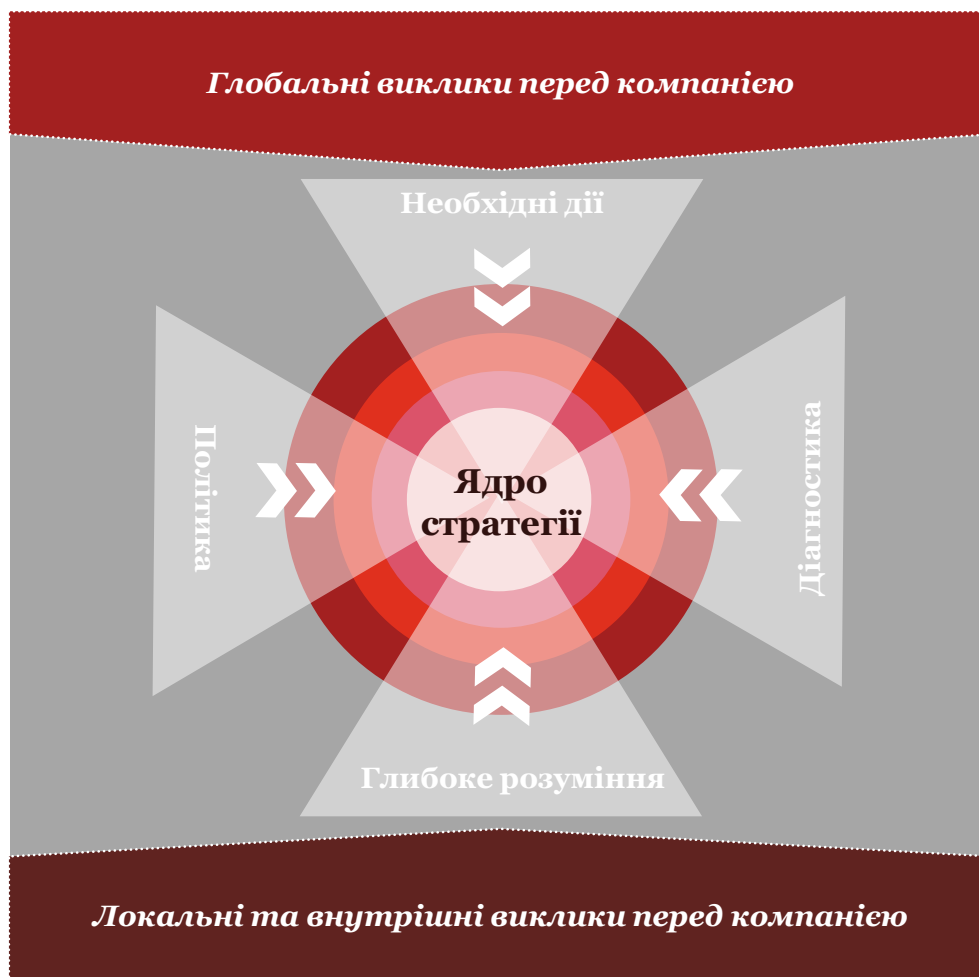


- визначає точні цілі та основні напрямки та шляхи їх досягнення
- узгоджує та встановлює внутрішні процеси

- забезпечення визначеними заздалегідь ресурсами для досягнення цілей
- миттєвого результату
- 100% виконання усіх закладених цілей

Практика свідчить, що неналежне виконання навіть найкращої стратегії руйнує будь-які досягнення компанії

Що собою являє ядро хорошої стратегії:



Сучасні світові мегатренди ставлять перед компаніями аграрного сектору ряд викликів, відповіді на які повинна давати стратегія

Світові аграрні мегатренди	Приклади стратегічних викликів
 Інвестування компаніями у сферу біотехнологій	- Чи впроваджувати ГМО у діяльність для збільшення урожайності? - Чи відмовлятися від ГМО для збереження позиції на специфічних ринках? - Чи організовувати виробництво в екстремальних умовах за допомогою біотехнологій для захоплення нових ринків?
 Висока волатильності цін на продукцію аграрного сектора	- Зберігати більше резервів чи тримати мінімальні запаси в період пікових цін? - Формувати логістику для покриття ринків інших регіонів чи зменшувати витрати на транспортування для локальних споживачів? - Яким контрактам і партіям надавати перевагу?
 Збільшення населення планети	- Орієнтуватися на високо продуктивні чи високо калорійні продукти? - Агресивна стратегія на зростаючих ринках чи захист позиції на стабільних?
 Посилення стандартів якості продовольчих продуктів	- Які СЗР, нормативи добрив, препарати для тварин потрібно використовувати? - Які методи контролю потрібно впроваджувати, щоб забезпечити вихід на цільові ринки?
 Зміни вимог до рівня експлуатації природних ресурсів	- Як керувати земельним банком та які форми власності ефективніше? - Як утримувати конкурентні витрати і дотримуватися міжнародних вимог та екологічних стандартів?
 Збільшення рівня використання ІТ технологій у виробництві	- Які технології забезпечують підвищення ефективності при мінімальних витратах? - Які системи необхідні компанії для збереження її конкурентних переваг?

Крім глобальних трендів, на стратегічне планування аграрних компаній також впливає специфіка країн у яких вони функціонують (приклад України)

Ідентифіковані довгострокові стратегічні виклики аграрного ринку України:

Зміна цільових
ринків збуту

Старіння парку
аграрної
техніки

Високий рівень
імпорту СЗР

Довгий термін
повернення
робочого
капіталу

Обмежений
доступ до ж/д
транспорту

Стагнація
виробників
мінеральних
добрих

Впровадження
ІТ технологій у
виробництві

Зростання
кількості середніх
гравців з
земельним банком
у 30-100 тис. га

Значний рівень
напольного-
неспеціалізован
ого зберігання

Збільшення
кількості гравців
з доступом до
міжнародного
фінансування

Зосередження
ринкової
інфраструктур
и у великих
гравців та
держави

Довгий термін
від прийняття
рішення до його
реалізації на
виробництві

Стратегічні напрямки провідних аграрних компаній в Україні для відповіді на виклики:



Управління земельним
банком



Збільшення частки ринку
компанії



Збільшення операційної
ефективності



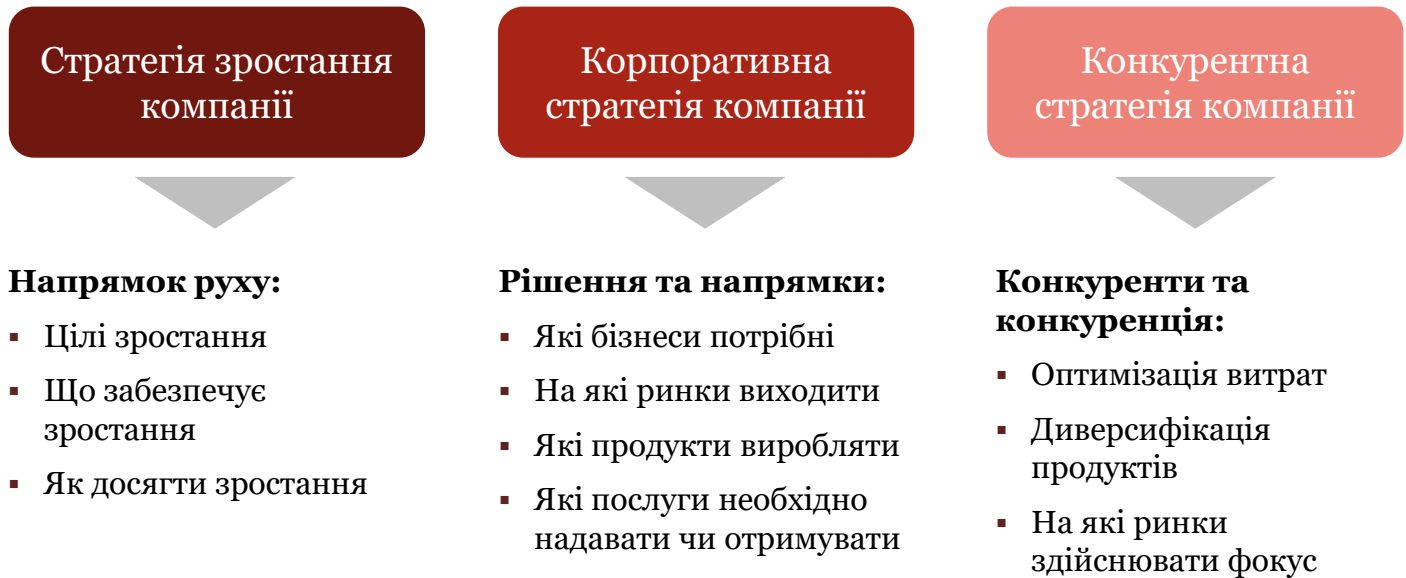
Управління ланцюгом
вартості



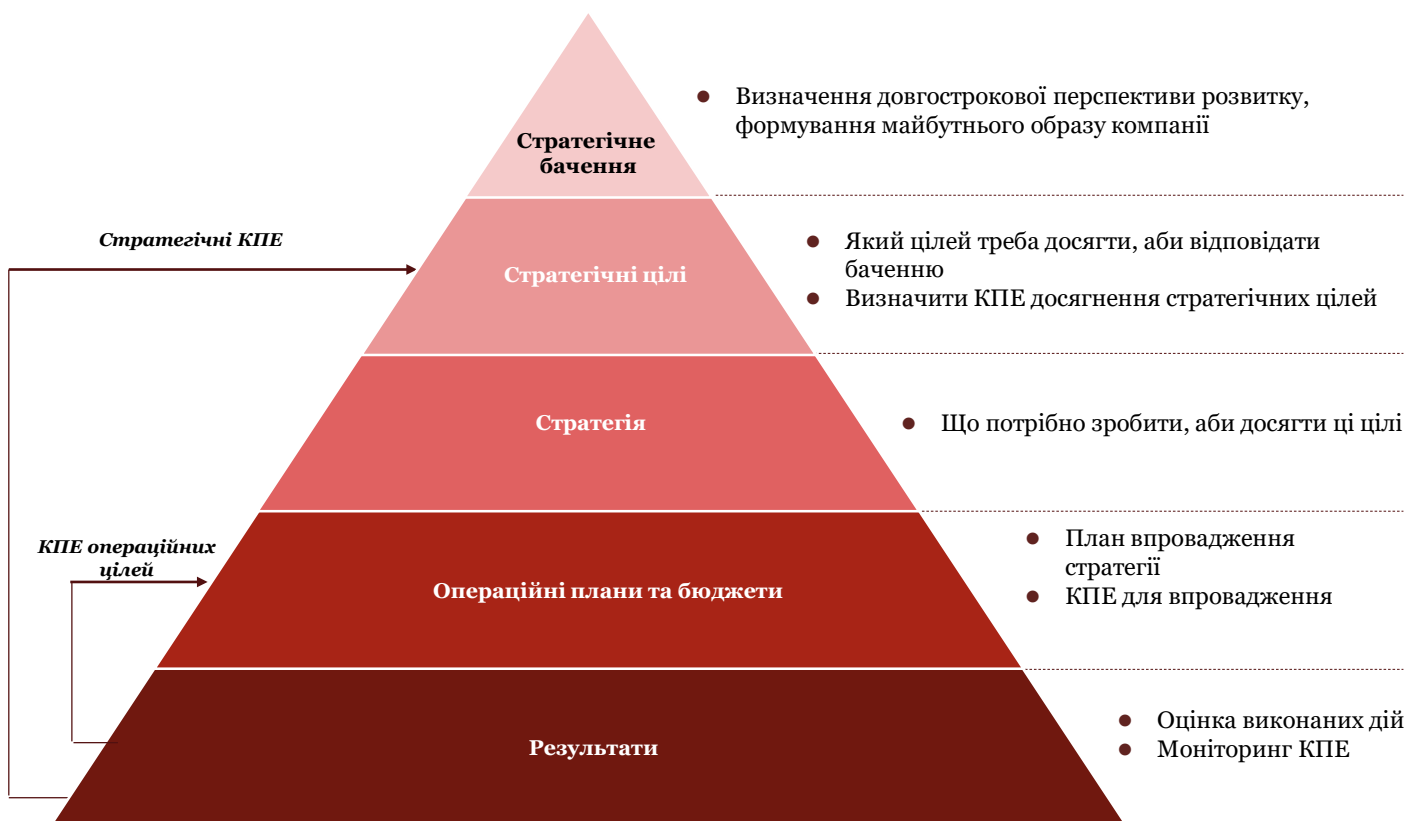
Управління капітальними
інвестиціями

Організація та координація усіх підрозділів компанії для забезпечення ефективного вирішення викликів, що виникли перед нею, забезпечується стратегією її діяльності

Основні форми стратегії компанії:



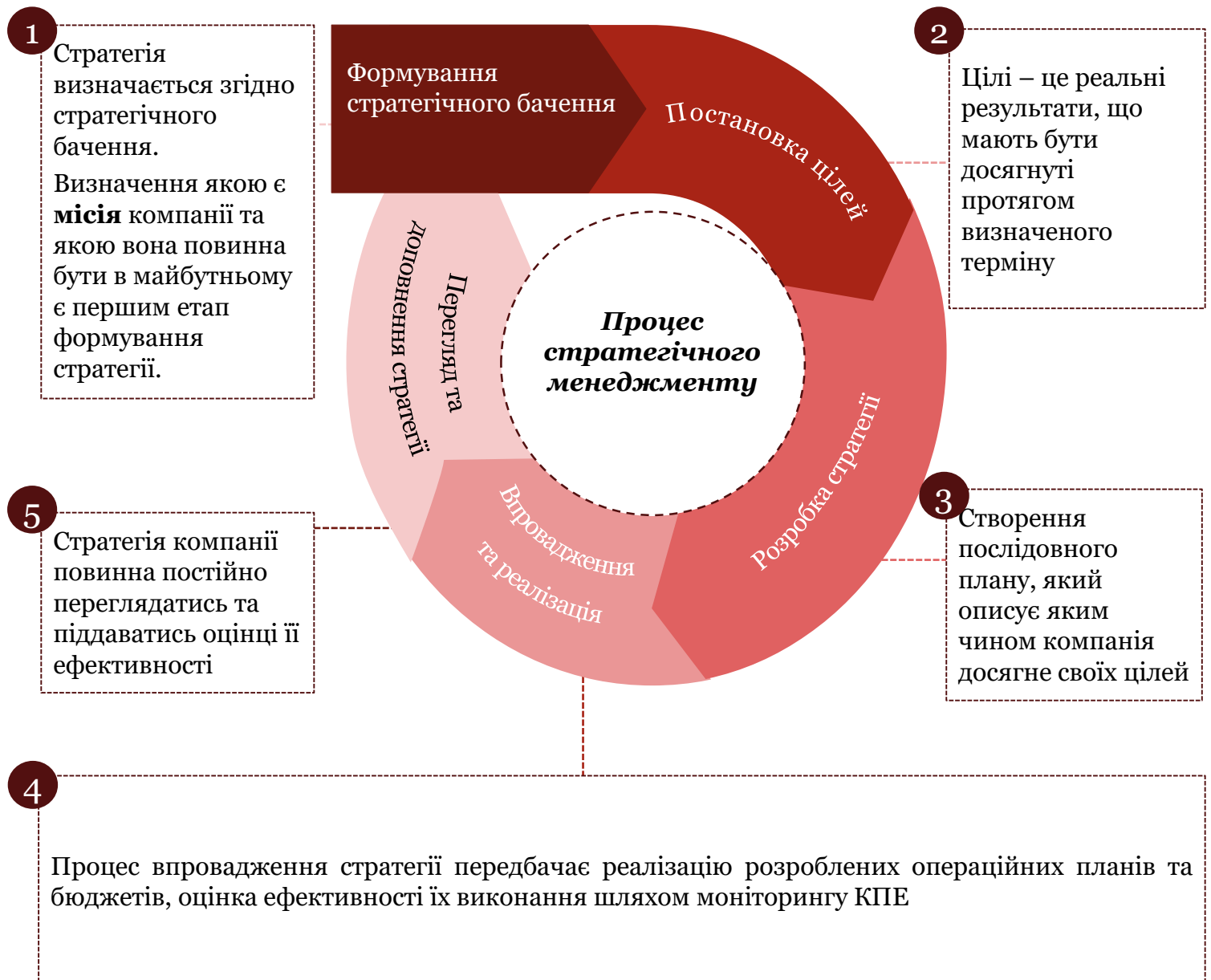
Класична структура процесу стратегічного планування компанії забезпечує формування стратегії за будь-якої форми:



Стратегічний менеджмент є процесом формуванням стратегії від визначення бачення компанії у майбутньому до етапу моніторингу результатів її реалізації

Стратегія дуже тісно пов'язана з менеджментом, тобто управлінням компанією. Процес формування менеджерами стратегічного бачення, постановка цілей, розробка та реалізація стратегії а також своєчасне корегування цих процесів і є **стратегічний менеджмент**.

Для розробки та реалізації стратегії компанії використовують наступний алгоритм:



Процес стратегічного менеджменту є безперервним. На процес реалізації кожного етапу впливає вибраний компанією тип стратегічного планування

Хороші практики стратегічного менеджменту включають три основні підходи до стратегічного планування компанією: «зверху-вниз», «знизу-вгору» і «зверху-вниз і знизу-вгору»

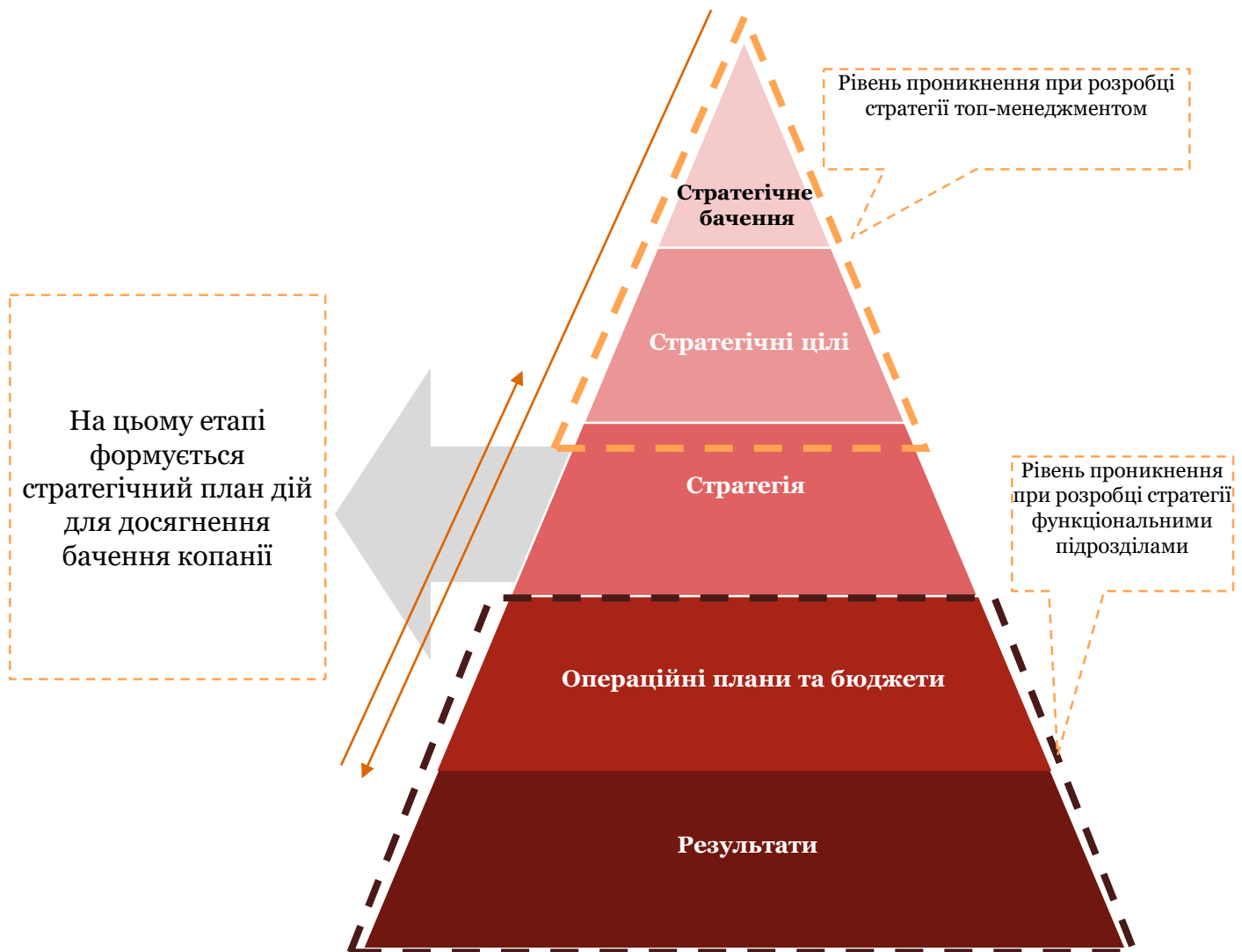
При плануванні **«зверху-вниз»** стратегічні цілі, бюджети та операційні задачі формуються вищим керівництвом компанії.



При плануванні **«знизу – вгору»** операційні задачі та бюджети формуються нижчим та середнім рівнем управління і потім групуються у стратегічні цілі компанії



При плануванні «зверху-вниз та знизу-вгору» спочатку топ-менеджмент здійснює визначає стратегічне бачення та цілі компанії, а нижча та середня ланки управління формують відповідні операційні цілі та бюджети для виконання стратегії



+

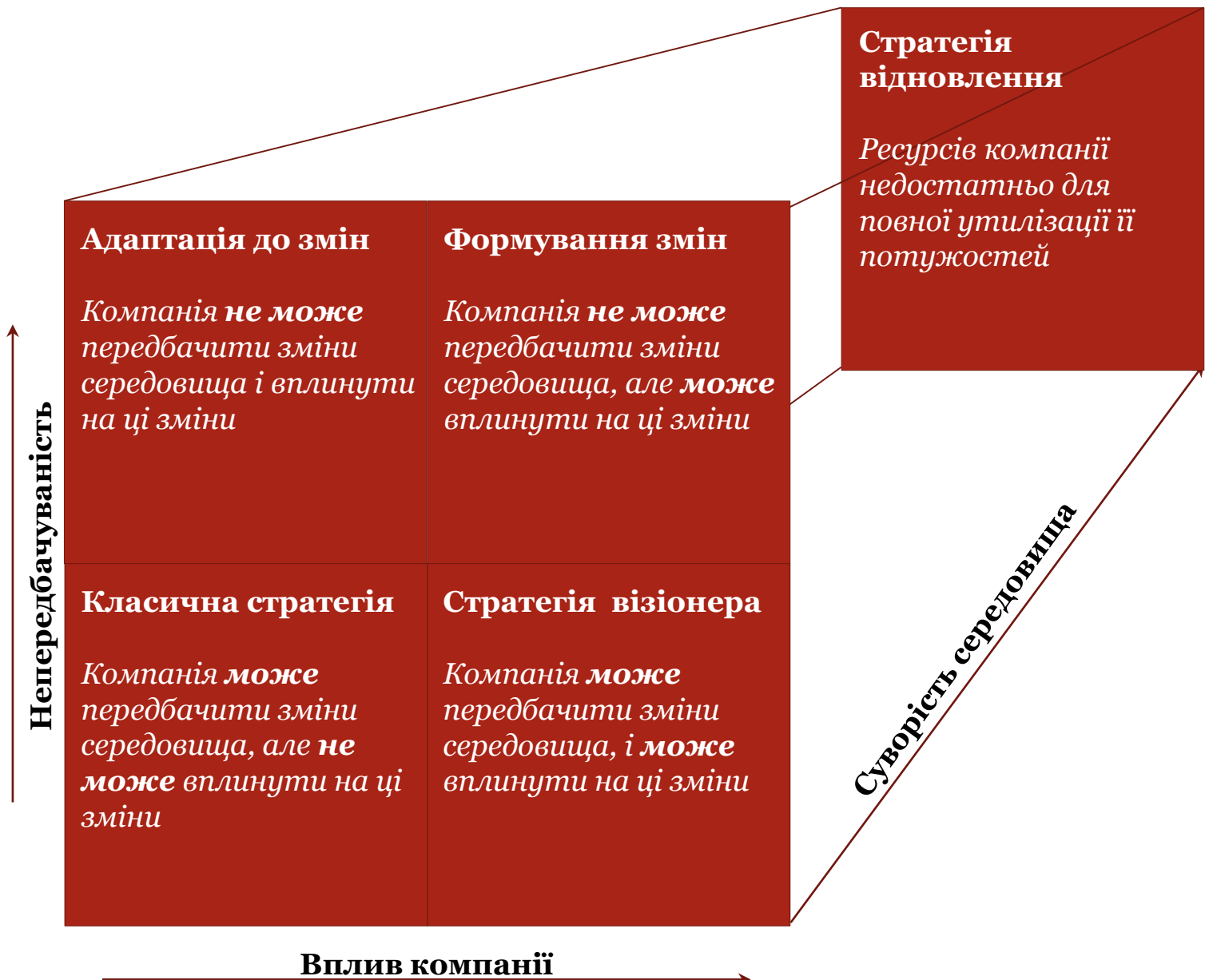
- Передає завдання по формуванню локальних бюджетів працівникам, які знаходяться «ближче» до ринку
- Має можливість постійно корегуватись на всіх рівнях, в залежності від зовнішніх та внутрішніх умов

-

- Формування стратегії вимагає більше часу у порівнянні з іншими підходами

Зовнішнє середовище також визначає підхід до формування фокусу стратегії, який потрібно враховувати при формуванні документу стратегії на фінальному етапі

Підходи до фокусу стратегії в різних ринкових умовах існування компанії:

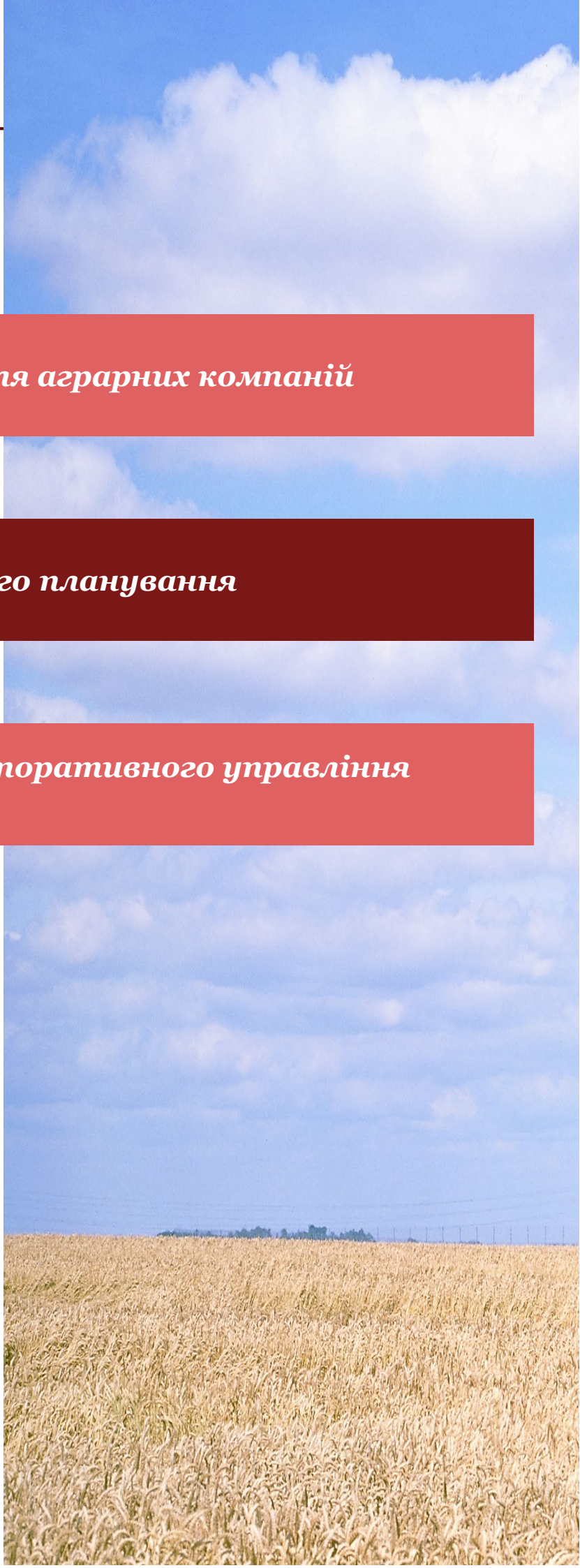


Зміст

1. Стратегічне планування для аграрних компаній

2. Інструменти стратегічного планування

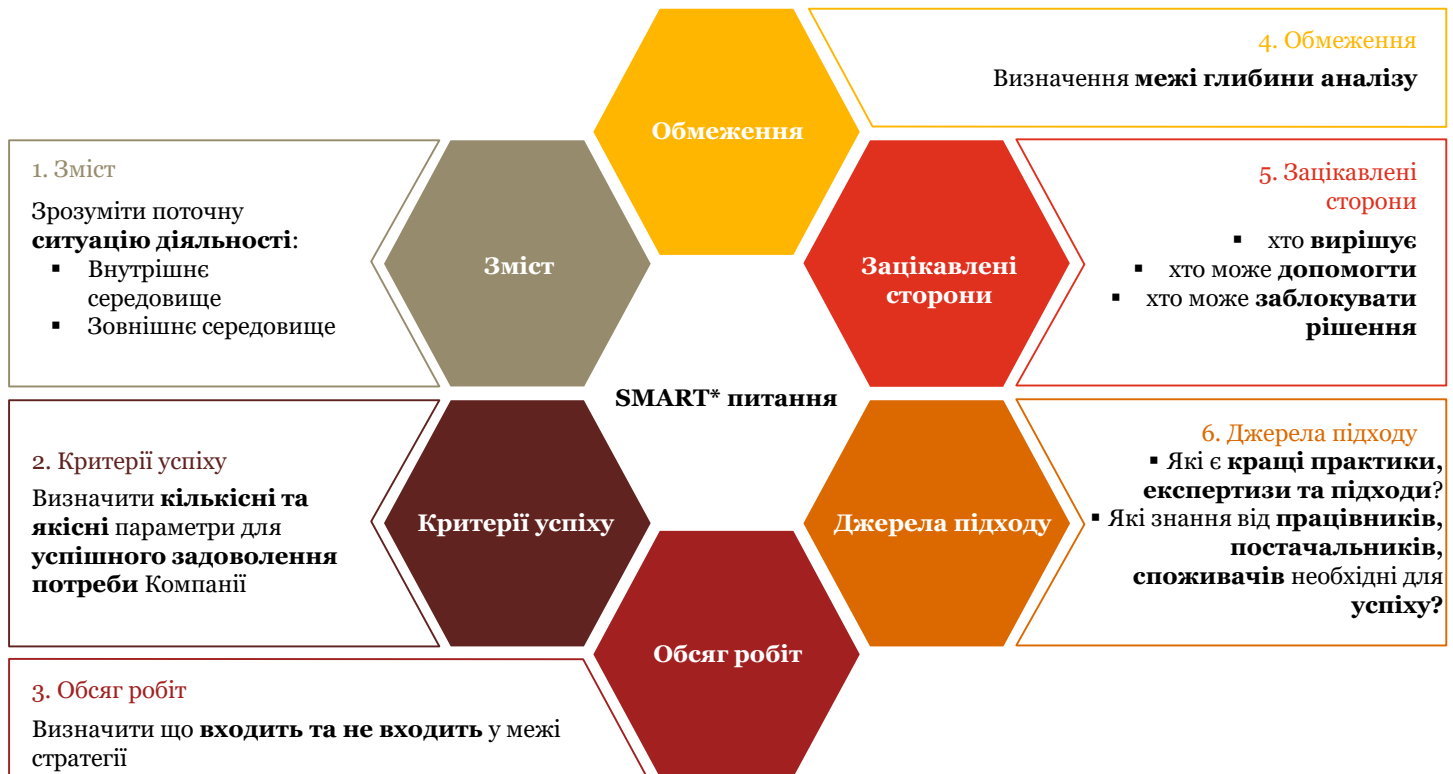
3. Формування принципів корпоративного управління компаній



Формування стратегії починається з визначення мети або причин чому компанія не досягає свого бачення зараз

Крок один: Визначення мети або причин

Для їх визначення бажано використовувати підхід SMART:



* - SMART: specific, measurable, action-oriented, realistic, time-related

Крок два: Структурувати мету або причину

Головна мета стратегії повинна бути каскадована на причини або гіпотези, які всі разом відповідають на основне питання.

Необхідно розробити **ефективну структуру проблеми** яка може бути проаналізована за **найменшу кількість кроків** та давати **необхідну відповідь**.

Дерево гіпотез — це інструмент побудований на ідеях які не доведені, але наближають нас до рішення проблеми.

Питання для тестування гіпотез:

- Чи можна її **довести чи спростувати?**
- Чи можна її **дискутувати?**
- Чи веде вона до **дій**, які Компанія **може здійснити?**

Переваги та недоліки гіпотез:



- Ведуть до більш **концентрованого** аналізу проблеми



- Обмежує** у поглядах
- Підтверджує упереджений погляд, який **не підтверджено фактами**
- Зменшує** можливість рішення “**outside the box**”.



Запис гіпотез у вигляді **історії** – **memo of hypotheses** – зазвичай веде до підвищення рівня **якості аналізу**

Одним з кращих інструментів для структурування гіпотез є дерево причин або рішень, останні позиції яких повинні бути пріоритезовані

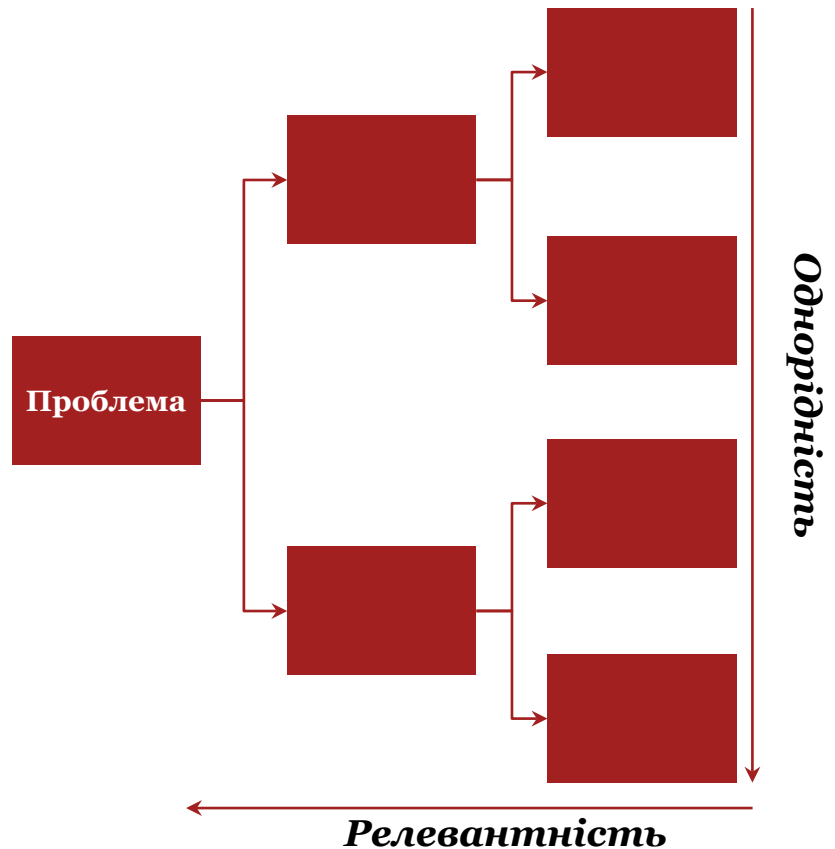
Дерево причин допомагає ідентифікувати їх та знайти шляхи для усунення.

Типи дерева причин:

- **Діагностика** (допомагає знайти усі можливі причини проблеми);
- **Рішення** (допомагає знайти можливі варіанти вирішення проблеми).



Основою для побудови дерева причин та рішень є принцип МЕСЕ - елементи структури проблеми повинні бути взаємовиключними та всеохопними



Крок три: Пріоритезація

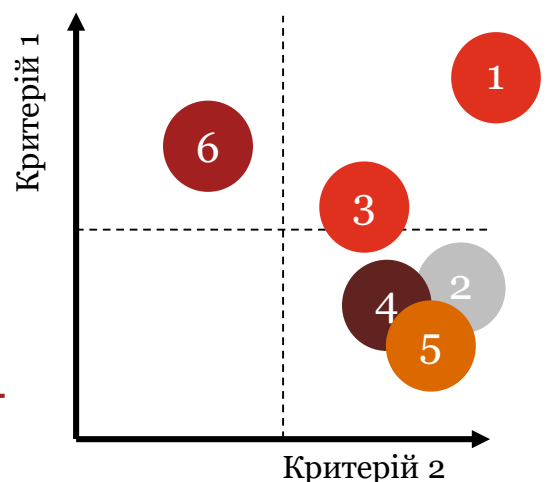
Основною ціллю даного кроку є фокус на найголовнішому



Загальна практика – формування **матриці**

2-на-2. Основні стадії формування матриці:

- Визначення **критеріїв пріоритезації**
- Оцінка елементів проблеми та **фокус на найголовніших**
- Після аналізу важливо **повертатись та звірятися з матрицею**



Уникайте **складних критеріїв**

Ігноруйте аспекти які неможливо легко **кількісно оцінити**

PEST аналіз – це один із інструментів аналізу зовнішніх факторів, який використовується при пріоритезації гіпотез стратегічних цілей з метою усунення проблем, на які не може вплинути Компанія

PEST аналіз пропонує підхід, за яким можна комплексно аналізувати вплив **(P)** політичних, **(E)** економічних, **(S)** соціальних та **(T)** технологічних факторів на діяльність компанії. Гіпотези для стратегічних цілей розподіляються та пріоритезуються за рівнем впливу Компанії на них.



SWOT аналіз – це один із інструментів аналізу сильних та слабких сторін компанії, який використовують для пріоритезації гіпотез стратегічних цілей

SWOT аналіз дає можливість проаналізувати (**S**trengths) сильні сторони компанії, (**W**eaknesses) її слабкі сторони, а також (**O**pportunities) можливості та (**T**hreats) загрози для компанії.

Цей аналіз допомагає визначити Компанії на яких аспектах потрібно сконцентрувати ресурси.

Для визначення позиції компанії відносно кожного з напрямків SWOT аналізу варто дати відповідь на наступні питання



Попередній PEST аналіз дозволяє підвищити ефективність SWOT аналізу за рахунок усунення факторів, на контроль яких у Компанії недостатньо ресурсів (“to much to bite”)

Етап 1

PEST

PEST аналіз оцінює вплив усіх зовнішніх факторів на діяльність компанії. Їх варто розділити на такі що можуть бути контрольовані компанією та такі, що не піддаються контролю, аби перейшовши до SWOT аналізу розуміти, які ресурси компанії повинні бути направлені на протидію зовнішнім факторам, а які на пристосування до ринкових умов.

Етап 2

SWOT

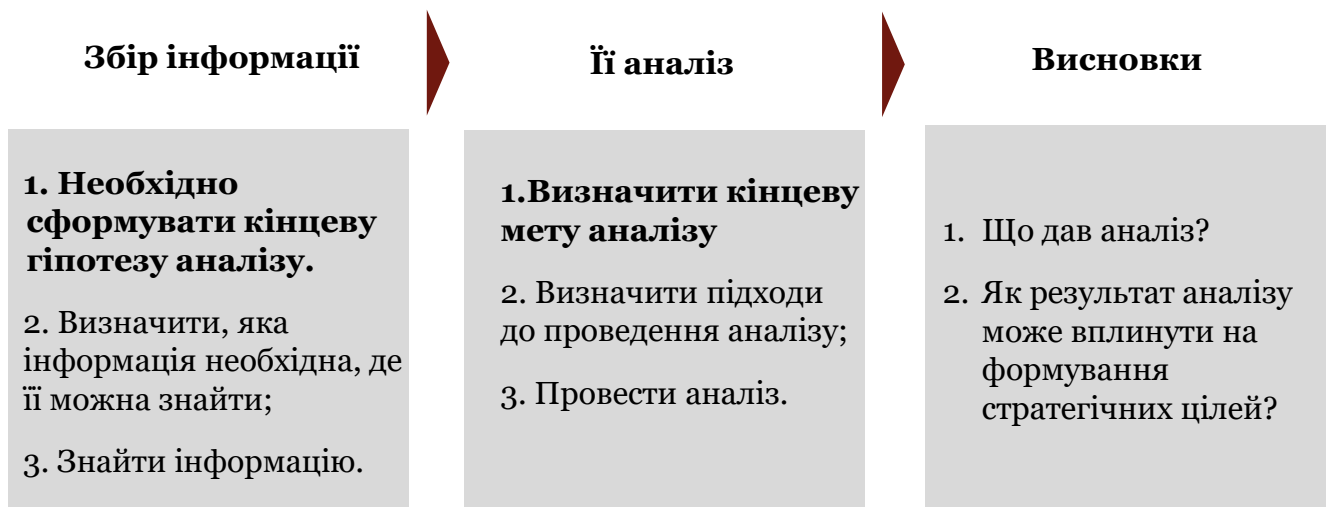


Маючи відповіді на ці запитання, компанія самостійно визначає пріоритетність кожної і будує відповідний план їх досягнення.

Усі гіпотези розподілені за допомогою PEST та SWOT аналізу повинні бути доведені або спростовані за допомогою статистичних/якісних оцінок, щоб лишити лише релевантні

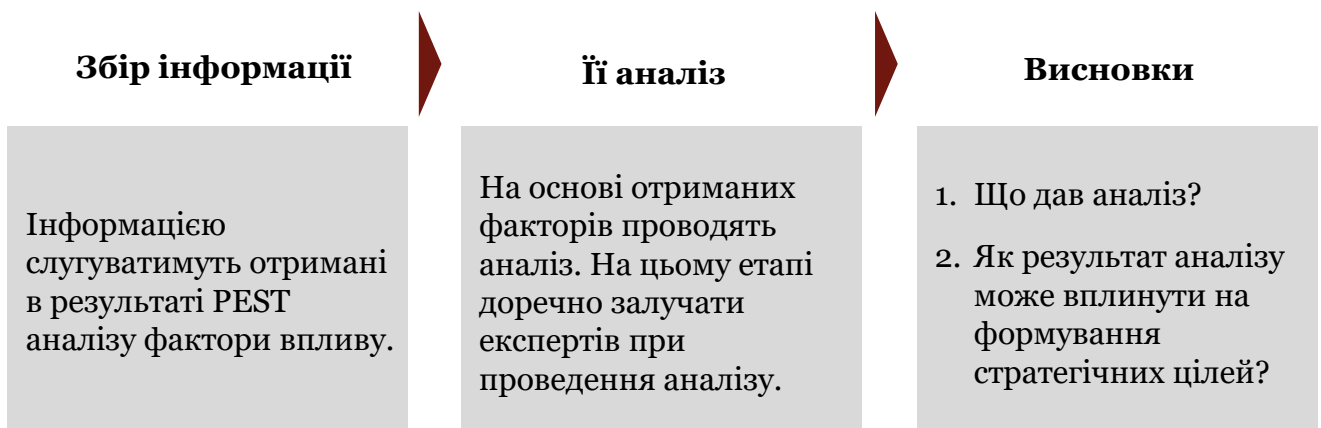
Статистичний аналіз проводять з точки зору математичного підходу, і використовують з метою виявлення тенденцій та закономірностей на ринку, що підтверджують або спростовують гіпотези причин або рішень для стратегічних цілей компанії

Етапи проведення статистичного аналізу



Якісний аналіз проводиться з точки зору експертного підходу, і використовується з метою виявлення оцінок тенденцій та закономірностей на ринку, що підтверджують або спростовують гіпотези причин або рішень для стратегічних цілей компанії

Етапи проведення якісного аналізу

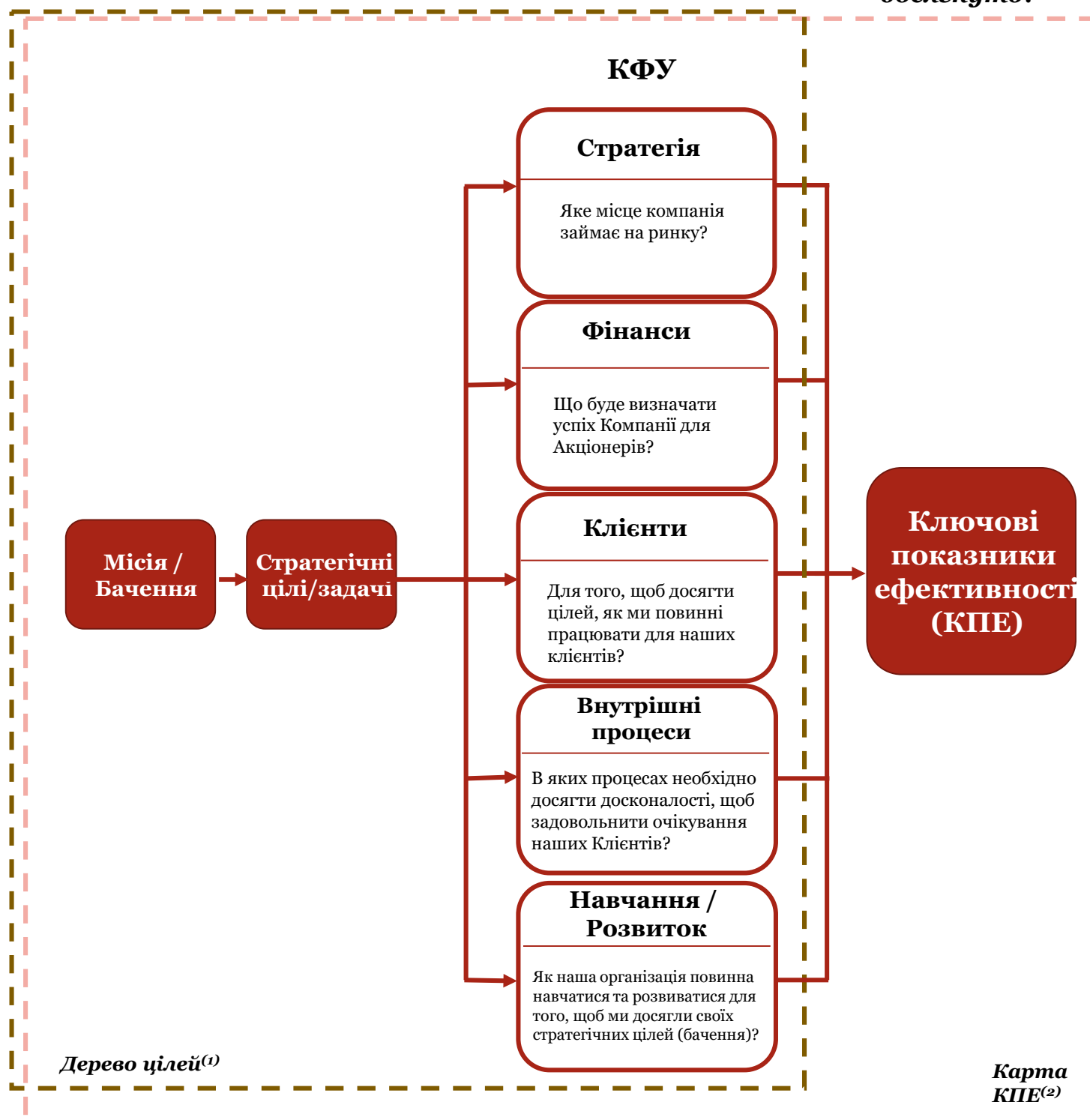


Підтверджені гіпотези повинні бути перетворенні на стратегічні цілі для яких необхідно визначити основні фактори, що визначають їх досягнення, а також методи вимірювання

Що буде досягнуто?

Як це буде досягнуто?

Якою мірою це досягнуто?



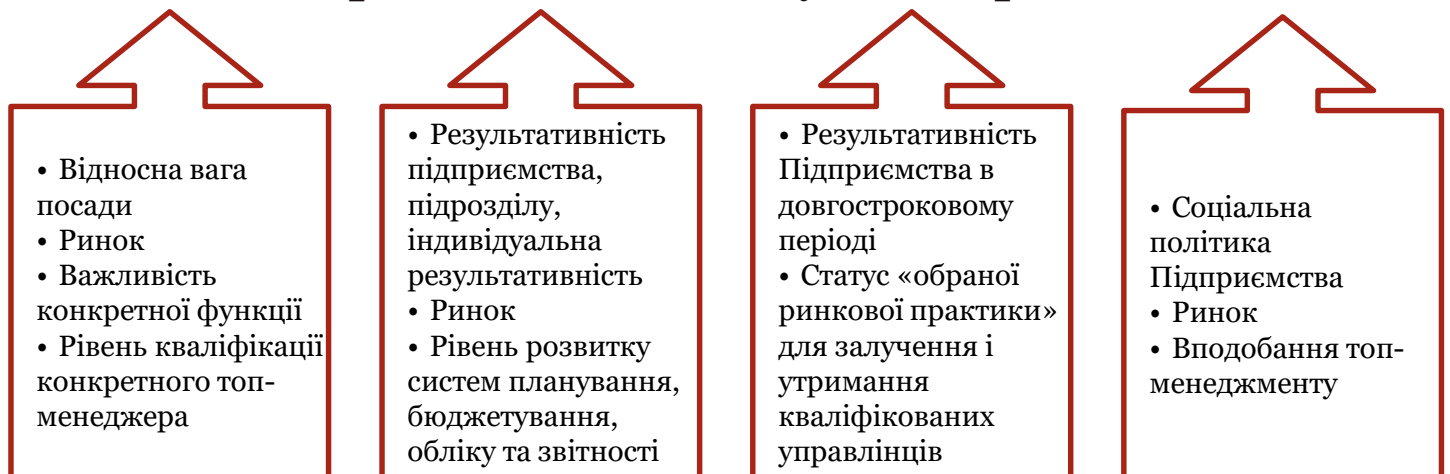
(1) - Дерево цілей – структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена по рівнях, ранжирована) сукупність цілей Компанії та КФУ (Критичні фактори успіху), що забезпечують досягнення цих цілей

(2) - Карта КПЕ (ключові показники ефективності)- відображення сукупності цілей, КФУ та показників діяльності, що знаходяться в зоні відповідальності конкретного підрозділу Компанії і враховує періодичність надання інформації по КПД

Для стимулювання реалізації стратегії та її каскадування на працівників, КПЕ повинні бути інтегровані до системи винагородження



Інтеграція КПД в систему винагородження



Основні параметри системи заохочувальних витрат

Хто	Учасники
Скільки	Цільовий розмір Співвідношення частин Шкали виплат Фактичні виплати
За що	Цілі / КПД Цільові значення/ Вага КПД
Коли	Періодичність виплат
Як	Формування та розподіл фондів

Приклади КПЕ для аграрних компаній

Стратегічні КПЕ

$$\frac{EBITDA}{\text{га}}$$

$$\frac{\text{Урожайність}}{\text{га}}$$

$$\frac{\text{Урожайність}}{\text{Змінні витрати}}$$

$$\frac{\text{Урожайність}}{\text{кг добрив}}$$

$$\frac{\text{Витрати}}{\text{Заг. дохід}}$$

$$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Заг. дохід}}$$

$$\frac{\text{дохід}}{\text{СОЧ}}$$

$$\frac{\text{Вартість 1 га землі}}{\text{Вартість 1 га землі}}$$

$$\frac{\text{Сер. вартість проданої продукції}}{\text{Середня вартість проданої продукції на ринку}}$$

$$\frac{\text{Вартість придбаної техніки у звітному періоді}}{\text{Первісна вартість існуючої техніки на кінець звітного періоду}}$$

$$\frac{\text{Активи}}{\text{га}}$$

$$\frac{\text{Зобов'язання}}{\text{га}}$$

$$\frac{\text{Змінні витрати}}{\text{га}}$$

$$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{га}}$$

$$\frac{\text{Постійні витрати}}{\text{га}}$$

$$\frac{\text{використання води м}^3}{\text{га}}$$

$$\frac{\text{Елеваторні потужності}}{\text{га}}$$

$$\frac{\text{кг внесених добрив}}{\text{га}}$$

$$\frac{\text{обсяг набутих земель на кінець періоду}}{\text{обсяг існуючих земельних активів на кінець періоду}}$$

$$\frac{\text{обсяг оброблюваних земель}}{\text{обсяг земельних активів}}$$

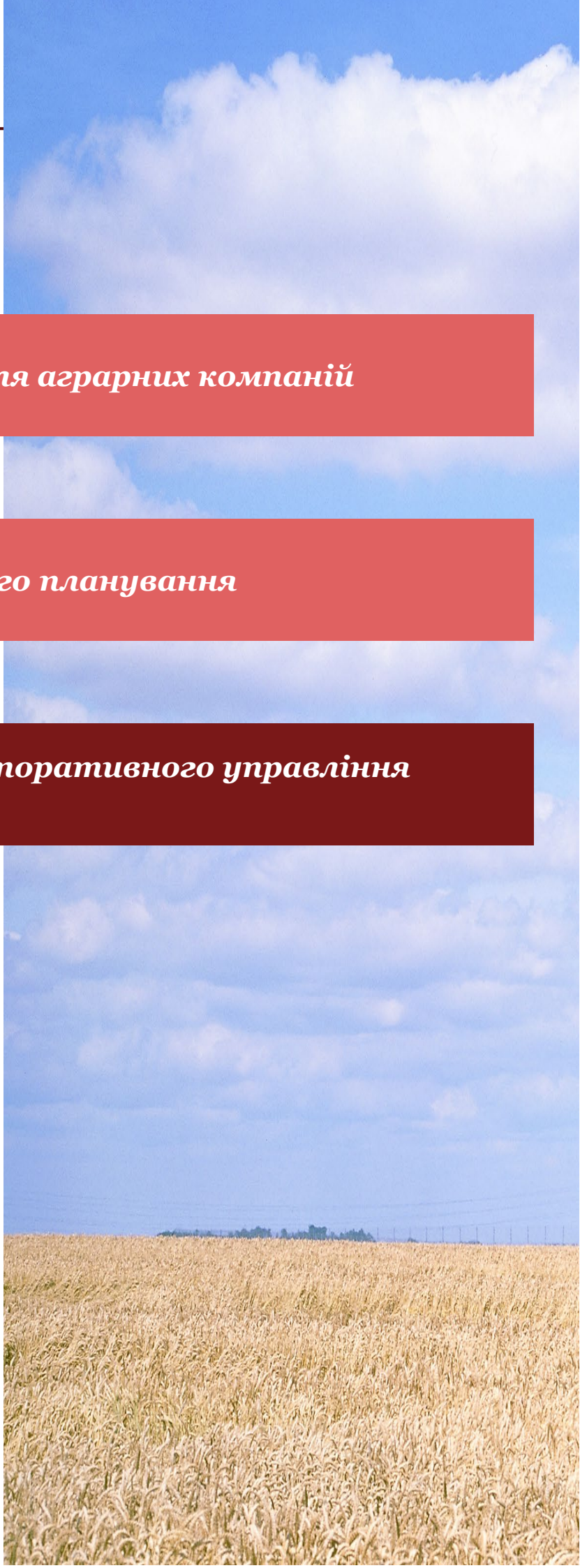
Операційні КПЕ

Зміст

1. Стратегічне планування для аграрних компаній

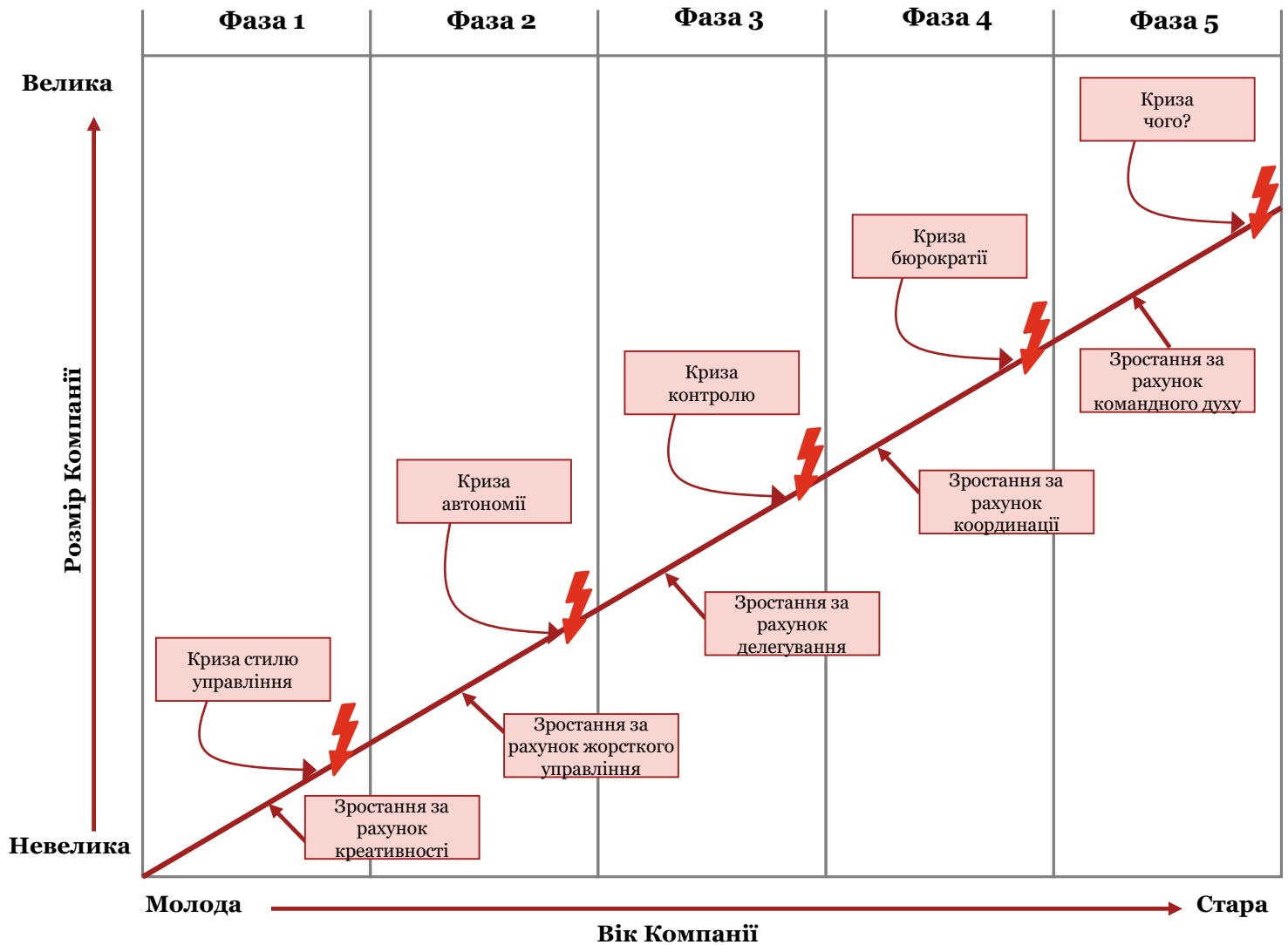
2. Інструменти стратегічного планування

3. Формування принципів корпоративного управління компаній



Система управління компанією має розвиватись в залежності від збільшення масштабів та комплексності бізнесу, що збільшує роль корпоративного центру у цьому процесі

Модель розвитку підприємства за Грейнером:



На кожній з фаз розвитку компанія переживає кризу, що вимагає адаптації корпоративного управління компанії до відповідних умов наступної фази розвитку.

Складність ведення бізнесу та корпоративної структури компанії визначає організаційну структуру компанії та потоки комунікації в організації (1/2)

Лінійна

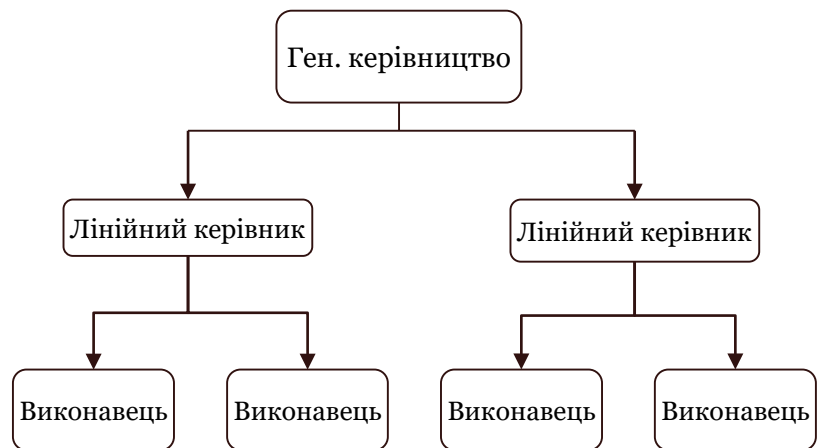
Делегування повноважень на нижчі рівні коли виконавець звітує одному керівнику.

Переваги:

- чіткість і простота взаємозв'язків;
- єдність керівництва зверху донизу;
- надійність контролю.

Недоліки:

- обмеження ініціативності персоналу;
- високий рівень обов'язків та навантаження на працівників.



Функціональна

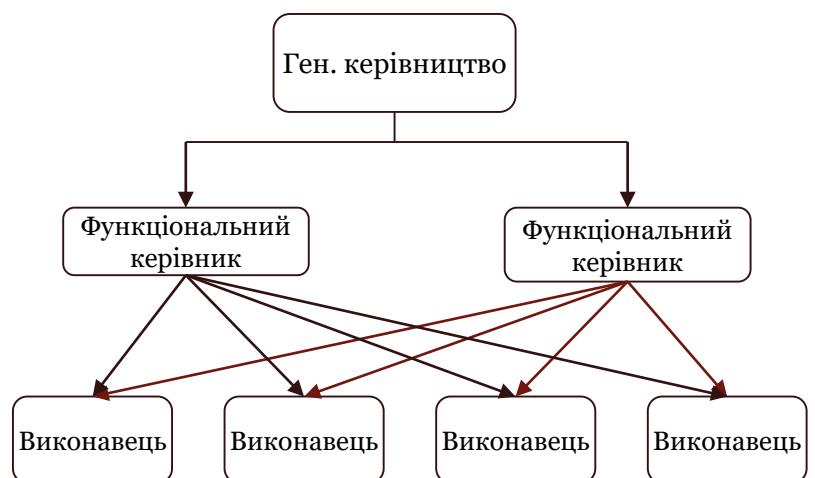
Підрозділи функціонально розмежовані, виконавці отримують розпорядження від різних функціональних керівників.

Переваги:

- децентралізація оперативних рішень;
- вищий професіоналізм працівників.

Недоліки:

- важкість делегування, координації;
- більше навантаження на керівництво;
- уповільнення прийняття управлінських рішень.



Лінійно-функціональна

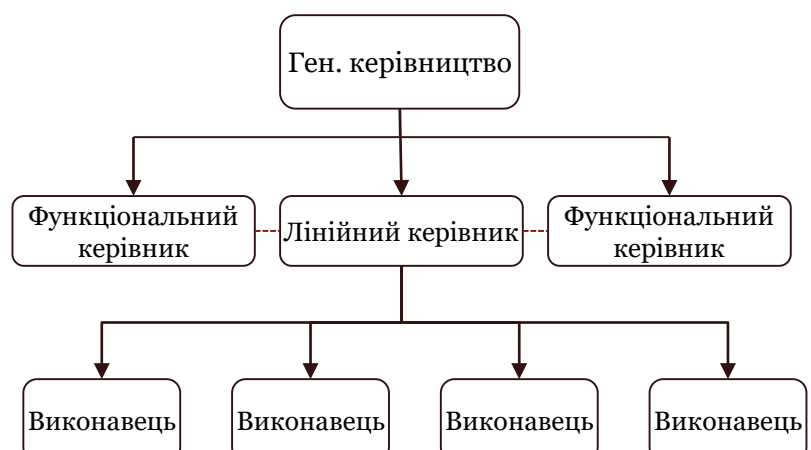
Лінійне управління підлеглими, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам.

Переваги:

- високий рівень швидкої реалізації управлінських рішень;
- висока спеціалізація.

Недоліки:

- Неефективна при частих змінах в організації;
- важкість узгодження роботи при зміні бізнес-процесів



Складність ведення бізнесу та корпоративної структури компанії визначає організаційну структуру компанії та потоки комунікації в організації (2/2)

Дивізійна

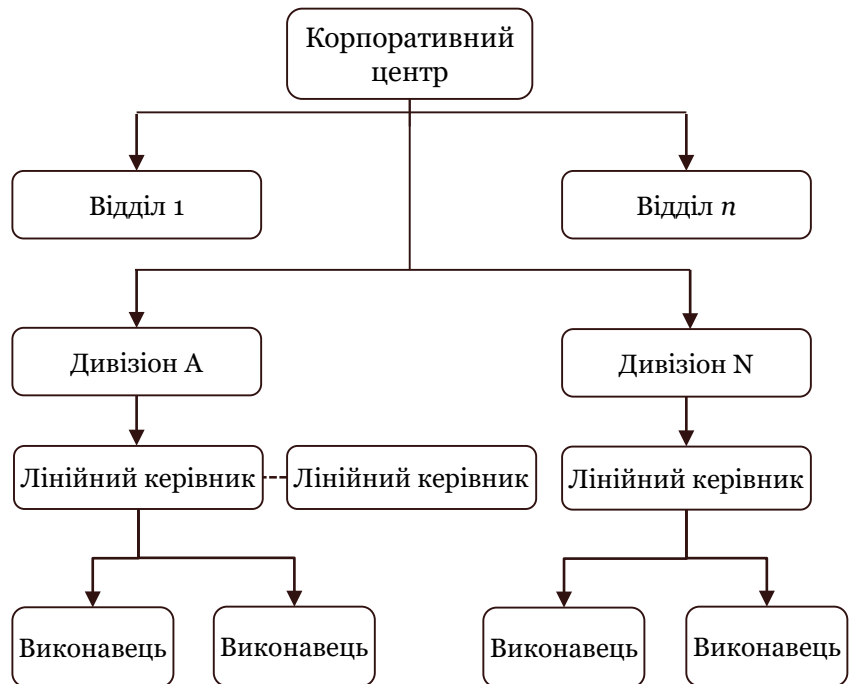
Продуктова та географічна диверсифікація діяльності компанії обумовлює формування кількох центрів прийняття рішення – дивізіонів. Особливу роль в таких організаціях відіграє корпоративний центр, що координує діяльність окремих дивізіонів.

Переваги:

- високий рівень гнучкості;
- високий рівень свободи діяльності дивізіонів;
- відокремленість вищого керівництва від прийняття операційних рішень.

Недоліки:

- складність координації розподілу ресурсів;
- конфлікт інтересів між дивізіонами може призвести до дезорганізації бізнес-процесів;
- висока залежність від ефективності менеджерів у дивізіонах.



Вертикально інтегровані та міжнародні аграрні компанії частіше всього сформовані за такою структурою

Стратегія компанії конкретизує стратегічні цілі компанії, а корпоративне управління організовує процеси управління компанією для досягнення поставлених цілей

Корпоративне управління – це сукупність політик, організаційної структури та відповідних бізнес-процесів, що відповідають стратегії компанії та її цінностям. Вона також визначає взаємовідносини стейкхолдерів компанії: працівників, покупців, власників, інвесторів та менеджерів.



Стратегічні цілі також визначають рівень втручання корпоративного центру в операційну діяльність, що визначає загальну концептуальну модель корпоративного центру

Концептуальні моделі організації Корпоративного центру:

**Фінансовий
холдинг**

- Придбає компанії та значно підвищує їхню вартість.
- Втручається в оперативну діяльність у виняткових випадках, контролюючи досягнення поставлених цілей.
- Продає компанії за оптимальною ціною та в потрібний час.

**Стратегічний
архітектор**

- Розробляє та переглядає генеральну стратегічну лінію Компанії, в рамках якої підрозділи реалізують конкретні ініціативи.
- Втручається, щоб перевірити бізнес-логіку та запропонувати можливі вдосконалення.

**Стратегічний
контролер**

- Протиставляє свою думку рішенням підрозділів, спираючись на свої передові знання, щоб прийти до оптимального рішення.
- Втручається, щоб координувати взаємодію та досягти синергію.

Контролер

- Ініціює та впроваджує більшість інвестиційних рішень та програм модернізації.
- Втручається шляхом регулярного аналізу всіх фінансових та операційних показників, приймає всі ключові рішення на рівні компаній.

Хороші практики корпоративного управління мають ряд схожих характеристик, що були зведені до принципів корпоративного управління G20 /ОЕСР

Принципи корпоративного управління G20 /ОЕСР допомагають директивним органам проводити оцінку і вдосконалювати правові, регуляторні та інституційні рамки корпоративного управління з метою сприяння економічній ефективності, сталому зростанню та фінансовій стабільності.

Метою корпоративного управління є сприяння створенню середовища довіри, прозорості та відповідальності, яке є необхідним для стимулювання довгострокових капіталовкладень, фінансової стабільності і чесності у підприємницькій діяльності, що в свою чергу забезпечує більш стрімке зростання і розвиток інклюзивних товариств.

Принципи корпоративного управління ОЕСР

**Забезпечення
основи для
ефективної
структури
корпоративного
управління**

**Права та рівне
ставлення до
всіх акціонерів
та ключових
функцій
власності**

**Інституційні
інвестори,
фондові ринки
та інші
посередники**

**Роль
зацікавлених
осіб у
корпоративном
у управлінні**

**Розкриття
інформації
та прозорість**

**Обов'язки
ради
директорів**

Корпоративне управління повинне сприяти розвитку прозорих і справедливих ринків, а також ефективному розподілу ресурсів на основі вимог верховенства права і підтримки ефективного контролю і правозастосування

I. Забезпечення основи для ефективної структури корпоративного управління

- A** Інфраструктура корпоративного управління повинна бути розроблена з урахуванням його впливу на загальні показники економічної діяльності, цілісність ринків, сприяння формування прозорих та ефективних ринків та стимулів, які вона створює для учасників ринку.
- B** Правові та нормативні вимоги, що впливають на практику корпоративного управління, повинні відповідати вимогам верховенства права, бути прозорими і підлягати реалізації.
- C** Чіткий розподіл обов'язків між різними органами влади в країні є необхідним, щоб служити громадським інтересам.
- D** Регулювання фондового ринку має підтримувати ефективне корпоративне управління .
- E** Наглядові, регулюючі та правоохоронні органи повинні бути сумлінними, володіти повноваженнями і ресурсами, необхідними для професійного та об'єктивного виконання своїх обов'язків. Крім того , їх рішення повинні бути своєчасним, прозорим і повністю поясненими.
- F** Транскордонне співробітництво слід розширювати , в тому числі в рамках двосторонніх і багатосторонніх механізмів для обміну інформацією .

Корпоративного управління повинне захищати права акціонерів, забезпечувати справедливе та рівноправне ставлення до них, включаючи міноритарних та іноземних акціонерів для забезпечення ефективного захисту в разі порушення їх прав

II. Права та рівне ставлення до всіх акціонерів та ключових функцій власності

- A** Права акціонерів повинні включати в себе право на: 1) надійні методи реєстрації права власності; 2) відчуження або передачу акцій; 3) отримання необхідної інформації про корпорацію на регулярній та своєчасній основі; 4) участь і голосування на загальних зборах акціонерів; 5) обрання і припинення повноважень членів правління; та 6) частку в прибутку корпорації.
- B** Акціонери повинні мати можливість ефективно брати участь і голосувати на загальних зборах акціонерів, бути проінформованими щодо правил, включаючи порядок голосування, що регламентують проведення загальних зборів акціонерів.
- C** Всім акціонерам повинна бути надана можливість консультуватися один з одним щодо питань, що стосуються основних прав акціонерів відповідно до визначених Принципів, за деякими винятками з метою запобігання зловживанням.
- D** Необхідно забезпечити рівне ставлення до всіх акціонерів, що володіють акціями одного класу.
- E** Операції зі зв'язаними сторонами повинні бути схвалені і здійснюватися таким чином, що забезпечує належне врегулювання конфліктів інтересів, а також захищає інтереси компанії і її акціонерів.
- F** Необхідно захищати міноритарних акціонерів від зловживань, вчинених в інтересах контролюючих акціонерів або ними безпосередньо, та забезпечити наявність ефективних засобів правового захисту. Зловживаючі дії в особистих інтересах повинні бути заборонені
- G** Ринки корпоративного контролю повинні мати можливість функціонувати ефективно і прозоро.

Корпоративне управління повинне передбачати ґрунтовні стимули протягом усього інвестиційного ланцюжка і забезпечити функціонування фондових ринків таким чином, щоб сприяти розвитку належного корпоративного управління

III. Інституційні інвестори, фондові ринки та інші посередники

- A** Інституційні інвестори, які діють в якості довірених осіб, повинні розкривати інформацію щодо власного корпоративного управління та політики голосування щодо своїх інвестицій, в тому числі процедури, котрі мають місце для прийняття рішень про використання їх права голосу.
- B** Голосування може здійснюватися довірчими особами або номінальними власниками відповідно до вказівок бенефіціарного власника акцій.
- C** Інституційні інвестори, які діють в якості довірених осіб, повинні розкривати інформацію про те, як вони вирішують суттєві конфлікти інтересів, які можуть вплинути на реалізацію ключових прав власності щодо своїх інвестицій.
- D** Інфраструктура корпоративного управління повинна вимагати, щоб довірені радники, аналітики, брокери, рейтингові агентства та інші особи, які забезпечують аналіз або рекомендації, щодо рішень прийнятих інвесторами, розкривали інформацію та зводили до мінімуму конфлікти інтересів, які могли б поставити під загрозу цілісність їх аналізу або консультацій.
- E** Інсайдерська торгівля і маніпулювання ринком повинні бути заборонені, а застосовні правила повинні виконуватися.
- F** Для компаній, які зареєстровані на біржі в країні, що не є країною, де компанія була створена, необхідно чітко розкривати чинне законодавство і законодавчі акти в сфері корпоративного управління. У разі перехресного лістингу, критерії та порядок визнання вимог первинного лістингу повинні бути прозорими і задокументованими.
- G** Ринки цінних паперів повинні забезпечувати справедливе і ефективне виявлення ціни фінансових інструментів в процесі біржових торгів, що буде сприяти ефективному корпоративному управлінню.

Корпоративне управління має визнавати права зацікавлених осіб, передбачених законом або багатосторонніми угодами, стимулювати активне співробітництво між Компанією і такими особами в процесі створення добробуту, робочих місць та фінансової стабільності

IV. Роль зацікавлених осіб у корпоративному управлінні

- A** Права зацікавлених сторін, які передбачені законом або шляхом багатосторонніх, угод повинні дотримуватися.
- B** Якщо інтереси зацікавлених сторін захищені законом, зацікавлені особи повинні мати можливість отримати ефективне відшкодування в разі порушення їх прав.
- C** Необхідно дозволити розробку механізмів участі працівників.
- D** Якщо зацікавлені особи беруть участь в процесі корпоративного управління, вони повинні мати доступ до необхідної, достатньої та достовірної інформації на своєчасній і регулярній основі.
- E** Зацікавлені особи, в тому числі окремі працівники та їх представницькі органи, повинні мати можливість вільно висловлювати свої побоювання з приводу незаконних або неетичних практик перед радою директорів та компетентними державними органами, а їх права не повинні бути скомпрометовані внаслідок цього.
- F** Інфраструктура корпоративного управління повинна бути доповнена ефективною та дієвою інфраструктурою в сфері неспроможності і ефективним застосуванням прав кредиторів.

Корпоративне управління повинне забезпечувати своєчасне і точне розкриття інформації щодо всіх суттєвих питань, що стосуються Компанії, включаючи її фінансовий стан, результати діяльності, власність та управління компанією

V. Розкриття інформації та прозорість

A

Розкриття інформації повинне стосуватися суттєвої інформації про:

1. Фінансові та операційні результати діяльності компанії.
2. Цілі компанії і інформацію нефінансового характеру.
3. Великих акціонерів, включаючи бенефіціарних власників, та право голосу.
4. Винагорода членам ради директорів і ключовим керівникам.
5. Інформація про членів ради директорів, в тому числі про їх кваліфікацію, процес відбору, членство в інших компаніях, а також про те, чи вони вважаються незалежними членами правління.
6. Операції зі зв'язаними сторонами.
7. Прогнозовані фактори ризику.
8. Питання, що стосуються найманих робітників та інших зацікавлених сторін.
9. Структура і політика в галузі управління, включаючи зміст всіх кодексів корпоративного управління або політики і процесів, за допомогою яких вони реалізуються.

B

Інформація повинна бути підготовлена, перевірена та розкриватися відповідно до високих стандартів якості ведення бухгалтерського обліку та фінансової та нефінансової звітності.

C

Щорічний аудит повинен проводитися незалежним, компетентним і кваліфікованим аудитором відповідно до високоякісних стандартів аудиту з метою забезпечення ради директорів та акціонерів зовнішнім та об'єктивним підтвердженням того, що фінансова звітність достовірно відображає фінансовий стан і результати діяльності компанії в усіх його аспектах.

D

Зовнішні аудитори повинні звітувати перед акціонерами і зобов'язані проводити аудит проявляти з належною професійною обачністю.

E

Канали поширення інформації повинні забезпечувати рівноправний, своєчасний і економічно ефективний доступ до відповідної інформації користувачами.

Корпоративне управління має забезпечувати стратегічне управління компанією, ефективний контроль за менеджментом з боку ради директорів, а також підзвітність Ради перед компанією та акціонерами

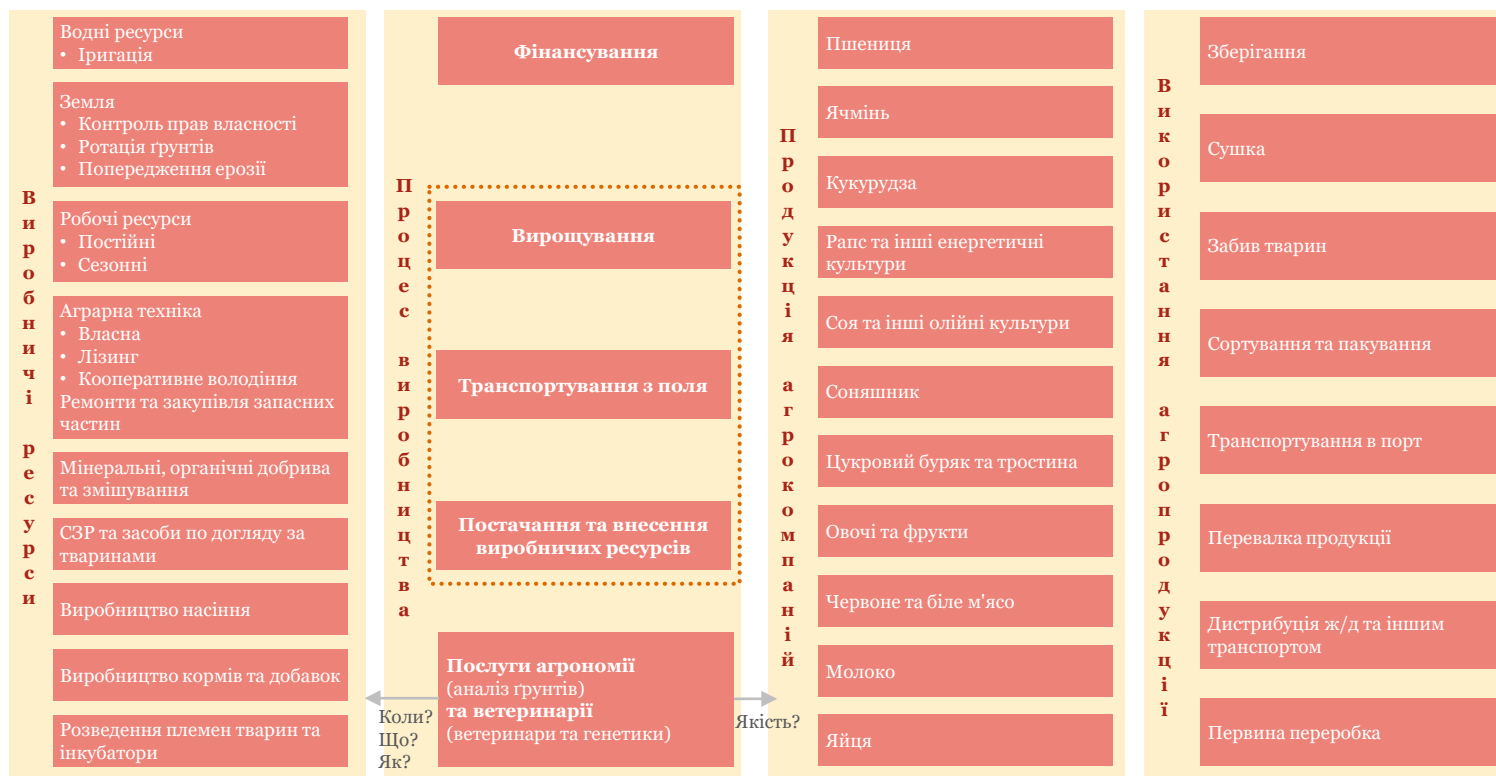
VI. Обов'язки ради директорів.

- A** Члени ради директорів повинні діяти в умовах наявності всієї необхідної інформації, сумлінно, з належною ретельністю і дбайливістю, в найкращих інтересах компанії та акціонерів.
- B** Якщо рішення ради директорів можуть вплинути на різні групи акціонерів, рада директорів повинна ставитися до всіх акціонерів справедливо.
- C** Рада директорів повинна забезпечити дотримання високих етичних стандартів. Вона повинна враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.
- D** Рада повинна виконувати певні ключові функції в сфері встановлення, моніторингу та контролю за корпоративною стратегією.
- E** Рада повинна мати можливість виносити об'єктивне незалежне судження з корпоративних питань.
- F** З метою виконання своїх обов'язків, члени ради директорів повинна мати доступ до достовірної, актуальної та своєчасної інформації.
- G** Якщо в раді директорів передбачено представництво працівників, то повинні бути розроблені механізми, котрі полегшують доступ представникам працівників до інформації та навчання з метою ефективного здійснення такого представництва і забезпечення найкращої участі в розширенні навичок ради директорів, інформованості та незалежності.

Вадливе також місце корпоративного управління в структурі компанії, на що впливає ланцюжок вартості який може сильно варіюватись він типу виробника, виду продукції та рівня інтеграції

Ланцюжок вартості агрокомпаній та його елементи у першому наближенні:

Межі координації корпоративного центру

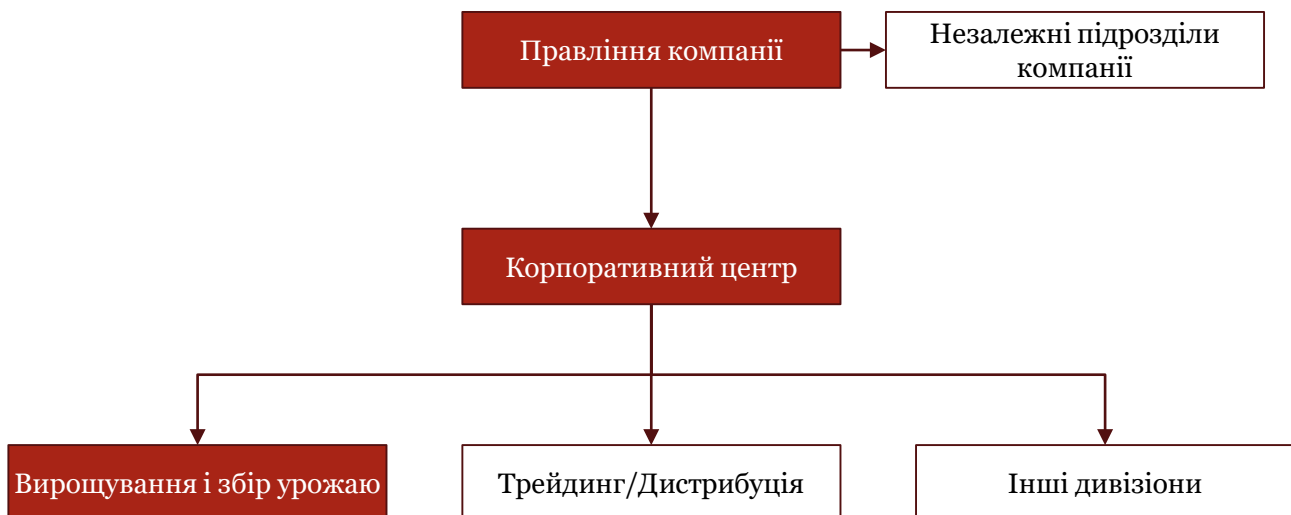


Типи аграрних компаній та їх інтеграції протягом усього ланцюжка вартості:

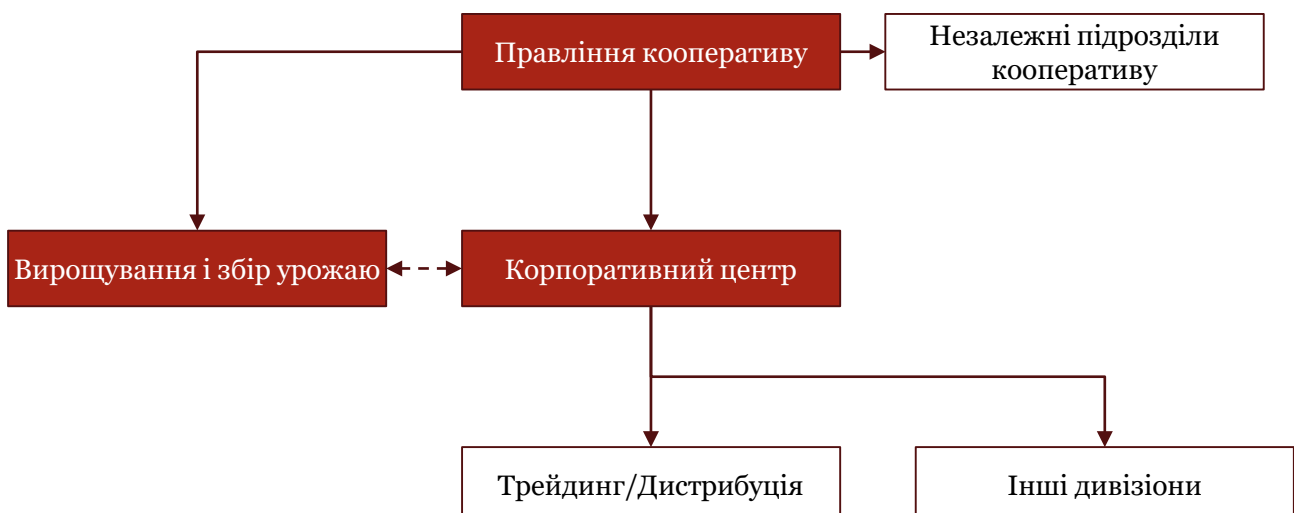
Елементи ланцюжка вартості	Вертикально інтегрований бізнес	Фермерський бізнес	Кооперативи
Виробництво вхідних ресурсів	✓	✗	✓/✗
Процес виробництва	✓	✓	✓
Весь спектр продукції агрокомпаній	✗	✓	✓
Використання агропродукції	✓	✗	✓/✗

Корпоративне управління притаманне аграрному вертикально-інтегрованому бізнесу та кооперативам, проте у них є принципові відмінності у структурі компанії

У вертикально-інтегрованому аграрному бізнесі корпоративний центр координує та контролює діяльність підрозділів та дивізіонів по всьому ланцюжку вартості, включаючи процес виробництва:



Бізнес-модель кооперативів передбачає незалежність процесу виробництва від корпоративного центру, який взаємодіє з ним на рівних умовах перед правлінням:



Ефективна робота системи корпоративного управління дозволяє стабілізувати бізнес процеси компанії та вийти на новий якісний рівень ведення бізнесу

Вигоди від побудови ефективності системи управління:



Час топ-менеджменту та акціонера спрямований на прийняття найважливіших, **ключових рішень**.



Зрозуміло, **хто та за що відповідає** на рівні компанії та на рівні окремих бізнес-напрямків.



Формалізовані та контрольовані **процеси прийняття рішень** знижують залежність від окремих топ-менеджерів.



Інформація, необхідна для прийняття ключових рішень, надається власнику та вищому керівництву компанії своєчасно та у повному обсязі.



Топ-менеджмент та акціонери мають ефективні інструменти **впливу та контролю** за діяльністю підрозділів, надаючи їм при цьому значну **операційну автономність**.

Новий якісний рівень ведення бізнесу/збільшення привабливості для інвесторів/досягнення стратегічних цілей та виконання стратегії