

Добрый день!

Корпоративное управление в РК: превращая формальное в рыночное



Тимур Баиров
t.bairov@gmail.com



Барьеры корпоративного управления в РК: текущая ситуация

Барьер 1: Излишняя отчетность в головные холдинги (и гос. органы)

Проблемы:

1. Объем отчетности излишен и отвлекает значительные трудовые затраты ДЗО
2. Отчеты дублируются;
3. Требуется отмена ряда «устаревших» поручений и регламентов по предоставлению отчетности;
4. Запросы профильных государственных органов поступают в ДЗО как от самих государственных органов, так и параллельно дублируются из холдингов;
5. Сроки предоставления многих отчетов не рациональны и требуют пересмотра.

Пути решения:

1. Разработать **Единый перечень** отчетности ДЗО.
2. Разработать **Единый график** предоставления отчетности ДЗО.
3. Ежегодно проводить **ревизию** поручений и регламентов предоставления отчетности.
4. Автоматизация!!!

Барьер 2: Неупорядоченность процедур взаимодействия с материнской компанией

Проблемы:

1. Нарушение процедур корпоративного управления работниками материнской компании (материалы снимаются до СД, вмешательство в операционную деятельность, устные запросы)
2. Недостаточная ответственность членов исполнительных органов за результаты деятельности (нет санкций если не будут достигнуты КПД)
3. Корпоративные секретари выполняют исключительно секретарские функции (не консультируют по рискам принятия решений, взаимодействуют только с председателем СД)

Пути решения:

1. Обеспечить анонимный учет заявлений ДЗО о вмешательстве работников материнской компании в операционную деятельность ДЗО (годовой обзорный отчет).
2. Установить в качестве КПД рост рейтинга КУ ДЗО.
3. Предусмотреть реальную ответственность членов исполнительных органов за недостижение КПД.
4. Предусмотреть в бюджетах расходы на обучение корпоративных секретарей.

Барьер 3: Необходимость повышения эффективности СД ДЗО

Проблемы:

1. Большая загруженность представителей материнской компании в советах директоров компаний.
2. Узкая специализация членов Совета директоров.
3. Отсутствие мероприятий по повышению квалификации членов Совета директоров.
4. Отсутствие системы оценки Совета директоров компаний, включая оценку каждого члена Совета директоров.
5. В некоторых случаях члены Совета директоров не обладают полной информацией по некоторым вопросам для принятия правильных решений.

Пути решения:

1. Количество СД компаний, в которых участвуют представители головной компании должно быть оптимальным (не более 3-х СД к примеру)
2. Жесткие требования при подборе кандидатов в СД
3. Внесение четких должностных инструкций директоров в типовые трудовые договора
4. Повышение квалификации Представителей Холдинга на ежегодной основе.
5. Регулярные выезды членов Совета директоров на ключевые объекты компаний.
6. Ежегодная оценка работы Совета директоров, комитетов Совета директоров и каждого члена Совета директоров.
7. Переход на концепцию профессиональных директоров (пример Темасек)

Барьер 4: Отсутствие четкой системы подбора независимых директоров

Проблемы:

1. Процедура назначения НД непрозрачна
2. Отсутствие четких критериев отбора НД
3. Отсутствие базы данных НД
4. НД – «свадебные генералы»
5. Отсутствие должной проверки независимости при отборе НД

Пути решения:

1. Создание Единой базы кандидатов НД в СД
2. Отбор для включения кандидатов в Единую базу осуществляет внешняя рекрутинговая компания
3. Установить сопоставимую оплату труда иностранных и отечественных экспертов

**Оплата труда отечественного специалиста
значительно ниже, чем иностранного
(фактически за тот же объем работы и
ответственности)**

Барьер 5: Необходимость укрепления СВА ДЗО

Проблемы:

1. Зависимость СВА от исполнительных органов (назначение СВА происходит с подачи исполнительного органа, в связи с чем нет возможности адекватно проверять деятельность компании)
2. Недоукомплектованность СВА ДЗО
3. непонимание роли СВА (не только аудит отчетности, но и анализ эффективности бизнес-процессов, проверка действий исполнительных органов на соответствие интересам компании)
4. Нехватка компетентных кандидатов

Пути решения:

1. Подбор СВА по аналогии с НД (централизованный подбор, проверка на аффилированность по отношению к исполнительному органу).
2. Оценка эффективности СВА ДЗО
3. Требование по ежегодному обучению СВА.
4. Заслушивание отчетов СВА без представителей исполнительного органа.
5. Подбор кандидатов в СВА из числа работников головных компаний.

Правила для всех одинаковы,
НО ...

...результаты – РАЗНЫЕ



1)
...
...
141)
...



Прекратите ругать казахстанскую практику...

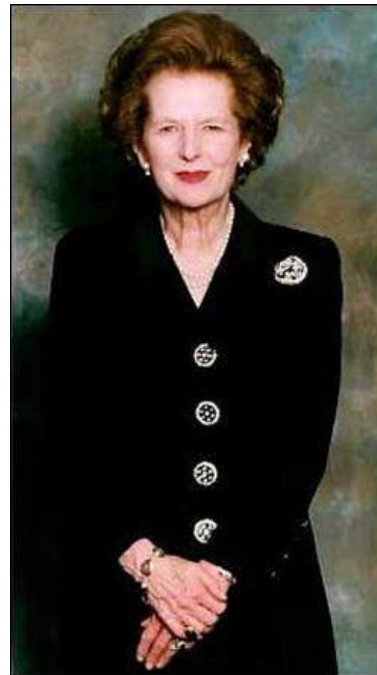


КАЗАХСТАНСКИЙ ФУТБОЛ
бессмысленный и беспощадный.

demotivation.ru

... её минусы и так все знают

Цели одни – подходы разные!



Корпоративное управление в государственных компаниях:

- «игра» правительства в бизнес?
- инструмент сдерживания собственного влияния?
- попытка навести порядок в госкомпаниях?
- возвращение национальных чемпионов для реализации государственных амбиций?



Ваш ответ...

Позиции гос.холдингов и государства в отношении развития компаний в большей части сходятся, однако требуется правильно определить приоритеты

Приоритеты гос.холдингов

Осуществление
прибыльной
деятельности

Улучшение
финансовых
показателей

Предоставление
большей
самостоятельности,
гибкости и
оперативности в
планировании и
осуществлении
деятельности

Современный подход
к оценке
эффективности

Совпадение приоритетов

Финансово устойчивые компании с высокой
корпоративной культурой

Компании с высоким кредитным рейтингом,
способные самостоятельно **привлекать**
требуемый объем инвестиций для
реализации проектов

Формирование национальных чемпионов,
готовых к активному развитию и
конкуренции на мировых рынках

Постепенное **замещение государственного**
финансирования внешними инвестициями

Приоритеты государства

Выполнение
социальных задач
за счет средств
компаний

Реализация
стратегических
проектов,
включая
низкорентабельные

Прямой контроль
и мониторинг
вне рамок принципов
корпоративного
управления

Выбор модели КУ

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ	Совет директоров	Роль акционера	Планирование, отчетность, мотивация
Консервативная	<ul style="list-style-type: none"> • НД – не менее 1/3 СД; • председатель СД является представителем мажоритарного акционера • комитет по аудиту возглавляет НД, остальные комитеты - представители мажоритарного акционера • председатель правления входит в состав СД • ключевую роль в СД играют представители акционера 	<ul style="list-style-type: none"> • позицию по вопросам СД формируют структурные подразделения акционера • представители в СД доносят позицию акционера и согласованно голосуют на СД • централизованное принятие решений и единые подходы к управлению ДЗО 	<p>режим «тотальный контроль»</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 раз в месяц отчет акционеру по 40-50 КПД • 1 раз в месяц на СД по 40-50 КПД • полугодовые и годовые отчеты на СД, акционеру и Правительству РК по реализации ПР и стратегии развития • ПР являются достаточно детальными и фактически представляют собой 5- летние бюджеты компаний <p>Система оценки: по индивидуальным КПД</p>
Умеренная	<ul style="list-style-type: none"> • состав СД: 5-8 человек • количество НД – 35-40% СД • НД - председатели комитетов • решения СД принимаются большинством голосов с обязательным голосованием не менее 2/3 НД • все комитеты при СД возглавляют НД • основное обсуждение вопросов происходит в комитетах при СД и непосредственно на СД 	<ul style="list-style-type: none"> • представители акционера входят в комитеты при СД • ежегодная оценка эффективности каждого члена СД (консультантами) • непрерывное повышение квалификации членов СД • прозрачный отбор НД 	<p>режим «ограниченного контроля»</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 раз в квартал - отчет на СД по 5-7 КПД (производственные, финансовые, ТБ и ООС и т.д.) • 1 раз в квартал – обзорный отчет акционеру по реализации стратегии развития • 1 раз в год – выпуск годового отчета <p>Система оценки: для СД – консультанты, для Правления – СД (по итогам года), для работников - «360 градусов» или на базе ССП</p>
Либеральная	<ul style="list-style-type: none"> • НД – более 50% СД • председатель СД – НД • председатель СД избирается членами СД • председатель правления не входит в СД • основное обсуждение вопросов происходит в комитетах при СД и непосредственно на СД 	<ul style="list-style-type: none"> • избрание и вознаграждение СД • утверждение финансовой отчетности • ограничение влияния акционера на деятельность компании 	<p>режим «доверие и прозрачность»</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1-2 раза в квартал - отчет на СД по 5 КПД • 1 раз в год – выпуск годового отчета • значения КПД не корректируются, в течение года <p>Система оценки: для СД и Правления – по итогам года, для работников - «360 градусов» или на базе ССП</p>

Обсуждение

«Мысли об Enron»



Независимый директор: боец невидимого фронта или «пятое колесо»?

how to save your job?



- Выигрыши от включения независимых директоров в советы менее очевидны на практике, чем в теории
- Выводы эмпирических исследований, посвященных влиянию независимых директоров на результаты деятельности компаний (как частных, так и с госучастием), противоречивы

- Кто такие независимые директора [признаки]? В мире *обычно* более жесткие критерии независимости для АО с госучастием.
- Перед кем НД ответственны? Чьи цели они должны преследовать?
- Независимость vs. мотивация
- Соотношение материальных и репутационных стимулов. На наш взгляд, оптимальное соотношение нетривиальное. Альтернативные издержки должны быть вознаграждены, но репутация должна быть важнее. Директора с такими характеристиками м.б. проще найти на международном рынке
- Применение стимулирующих схем. Желательно ограничение доли стимулирующих выплат [не более 20-25% от общей величины], при четком определении целевого индикатора, от которого они зависят
- Формализованная оценка результатов деятельности совета и НД. Не может основываться только на результатах опроса, но лучше плохая формализованная система, чем никакой
- Ограничение числа компаний, в работе НД которых можно принимать участие



Советы для собственников

- Берите только тех кандидатов, которые имеют стабильный доход, не зависящий от деятельности в качестве НД
- Тест «Репутация – дороже денег»
- Доступ к информации
- D&O Insurance

Советы для топ-менеджеров

- Создавайте комитеты – куда входят НД (место для свободного общения) и включайте туда работников компании
- Проводите предварительные встречи с НД
- Своевременно оплачивайте расходы

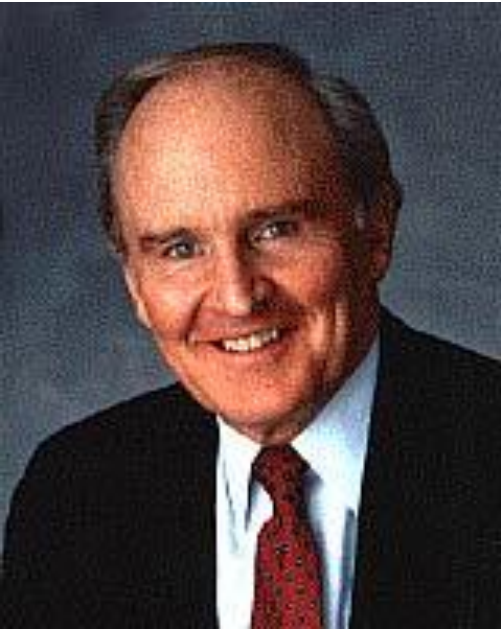
Советы для НД

Заповеди Независимого Директора

- Акционерный конфликт – не суйся
- Понимай все вопросы повестки дня и суть противостояний по всем голосованиям – всегда стремись к консенсусным решениям на уровне совета и избегай занимать позицию в спорных вопросах, принуждай конфликтующие стороны к компромису без нарушения интересов акционеров по общему счету
- Работай за деньги по прямым утвержденным договорам, остальные вознаграждения -- табу
- Уйти в отставку всегда успеешь и всегда будет поздно
- По каждому вопросу слушай аргументы всех сторон
- Ты отвечаешь перед всеми акционерами, но голосуют за тебя не все: твой мандат всегда только один корпоративный год
- Определи 2-3 низко висящих фрукта, – и это твоя задача на год, остальное зависит не только от тебя

Идеальный независимый директор

Ролик «Речь на собрании акционеров»



Роль представителей холдинговой компании в СД ДЗО

- структурные подразделения Холдинга обеспечивают ЭКСПЕРТНУЮ ПОДДЕРЖКУ, но решение Представитель Холдинга принимает ЛИЧНО
- структурные подразделения Холдинга дают РЕКОМЕНДАЦИИ, но не ДИРЕКТИВЫ
- каждый директор несет ПЕРСОНАЛЬНУЮ ОВЕТСТВЕННОСТЬ за принятые решения
- каждый директор должен обязательно ПРИСУТСТВОВАТЬ на заседаниях совета директоров

Роль экспертов от Холдинга в Комитетах при СД ДЗО

- эксперт дает СОВЕТЫ
- эксперт ИНФОРМИРУЕТ об общей политике Холдинга и дает «точечные» рекомендации, но НЕ ЛОББИРУЕТ конкретные решения
- эксперт НЕ ВЛИЯЕТ на ход обсуждения, ограничиваясь КОНСУЛЬТАЦИЕЙ

Практическое задание

«Защита Дюжина»

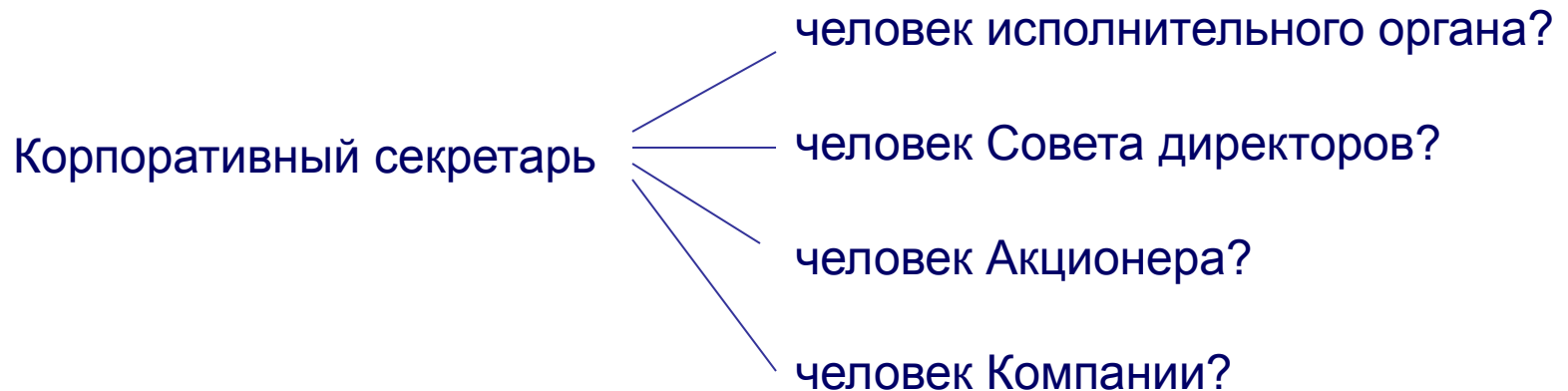


Корпоративный секретарь: «заложник совести» или архангел

Роль корпоративного секретаря

Корпоративный секретарь – «блюститель» корпоративного управления
ИЛИ просто работник, который ведет протокол?

Корпоративный секретарь – отвечает только за взаимодействие членов
СД **ИЛИ** выступает посредником между топ-менеджерами компании?



Обязанности корпоративного секретаря

Корпоративный секретарь несет ответственность за эффективное функционирование совета директоров и комитетов

Корпоративный секретарь консультирует членов совета директоров по вопросам повестки дня

Корпоративный секретарь обеспечивает четкое взаимодействие между органами компании

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ?

Некоторые недостатки

- недостаточное понимание института корпоративного секретаря
- высокая зависимость корпоративных секретарей от исполнительных органов
- инертность советов директоров
- высокая занятость членов советов директоров (вследствие – большое количество заочных заседаний)
- нежелание структурных подразделений Фонда работать в соответствии с принципами КУ

Профессиональные ассоциации корпоративных секретарей

Институт дипломированных секретарей и администраторов
(Великобритания) www.icsa.org.uk

Американское общество корпоративных секретарей
www.ascs.org

Национальная ассоциация корпоративных секретарей
(Россия) <http://www.inkorp.ru/naks/>

Канадское общество корпоративных секретарей
www.cscs.org

Институт дипломированных секретарей и администраторов
(Сингапур) www.saicsa.com



Корпоративное управление и кризис. Что произошло?

В период кризиса в компаниях резко выросла необходимость построения «работающей» системы корпоративного управления

В период кризиса владельцы многих частных компаний вернулись к «ручному» управлению компаниями. Надобность в «промежуточных» органах управления исчезла. Всю ответственность владелец взял на себя «на свой страх и риск». Соответственно выросли риски принятия ошибочных решений.

В государственных компаниях кризис вынудил государства также активнее управлять компаниями. Повысилась важность коллегиального обсуждения проблем и выработки стратегических решений. Повысилась ответственность советов директоров.

Корпоративное управление в компаниях – не только возможность привлечения инвесторов, но и главным образом единственно возможная модель функционирования, позволяющая принимать эффективные решения, без прямого вмешательства государства в операционную деятельность компаний.

Государственные управляющие холдинги – центры ответственности по эффективному управлению вверенных ему активов

Управляющие холдинги – кадровое ядро и центр ответственности за развитие компаний и практическую реализацию гос.проектов.

Управляющие холдинги – защищают интересы компаний перед государством и интересы государства перед компаниями. Эффект «подушки».

В период кризиса кто-то должен взять ответственность за принимаемые конкретные решения по развитию экономики. В Казахстане эту роль выполняют государственные холдинги.

Советы директоров – ключевое звено в процессе стратегического управления компаниями

Делегирование полномочий в обмен на повышение ответственности.

Расширение свободы действий в обмен на регулярную отчетность.

Количественное сокращение компетенции совета директоров с одновременным повышением качества работы и вовлеченности членов совета директоров в управление компанией.

Масштабная оптимизация компаний по функциональным группам и исключение дублирования и конкуренции между гос.компаниями.

Изменения

Ролики «Барашек и Кролень» и «Выпускники»

ИЗМЕНЕНИЯ

- РИСКОВАННО
- СТРАШНО
- НЕОБХОДИМО
- ЭФФЕКТИВНО

ИЗМЕНЕНИЯ

Процесс изменений похож на автомобиль:

- Кто-то должен «завести» его
- Далее ему нужен Водитель
- Водитель не должен ехать слишком МЕДЛЕННО
- Водитель не должен ехать слишком БЫСТРО
- Кто-то (водитель или штурман) должен сверять правильность пути с картой

Кто ВЫ...

Водитель?

Пассажир?

Счастливого пути!

Корпоративное
управление в РК:
превращая формальное
в рыночное

Тимур Баиров
t.bairov@gmail.com

ПРИЛОЖЕНИЯ





КАК УПРАВЛЯТЬ? БАЛАНС ВЛАСТИ.

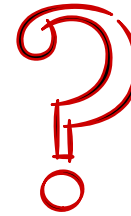
Как в холдинге поделить права принятия решений и ответственность между центром и периферией?



Как обеспечить информационные потоки сверху вниз и снизу вверх?



Какова должна быть компетентность руководителя на каждом уровне управления холдингом?



Через какие механизмы проводить решения центра и как контролировать их исполнение на местах?



Как совместить интересы отдельной бизнес-единицы и всего холдинга в целом?



В мире существует множество различных моделей КУ Отсутствие консенсуса – необходим ли глобальный стандарт?



- В США Председатель Совета Директоров одновременно является Исполнительным Директором (CEO)
- Философия: Наделить Исполнительного Директора полномочиями. Если он не будет должным образом исполнять свои обязанности, акционеры отправят его в отставку.
- Комитеты по аудиту и законодательство Сарбейнса-Оксли помогают обеспечить достоверную финансовую отчетность
- В Великобритании функции Председателя Совета Директоров и Исполнительного директора разделены
- Более сильный акцент на роль Неисполнительных Директоров
- Более сильный акцент на управление рисками Советами Директоров
- Добровольное соблюдение– «Соблюдай или объясни»
- Некоторые страны ЕС имеют двухуровневые Советы Директоров
- В состав Исполнительного совета входят Исполнительные Директоры
- Наблюдательный совет представляет различные интересы
- В состав входят сотрудники, а также акционеры и другие заинтересованные стороны
- Могут стать политизированными и нанести ущерб бизнес решениям
- На Ближнем Востоке крупные компании контролируются семьями
- Проблемы в отношении прозрачности
- Недостаточная защита миноритарных акционеров

Модель стратегического холдинга

Можно выделить несколько типовых фаз развития ФНБ*, для каждой из которых характерна своя модель управления активами

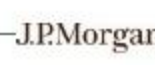


*ФНБ – фонды национального благосостояния

Модель стратегического холдинга

Существует четыре основных типа холдинга, различающихся по целям и инструментам контроля ДЗО

Используют



Тип холдинга	Операционный	Стратегический	Финансовый	Спекулятивный инвест
Роль центра	Разработка ключевых решений	Разработка корпоративной стратегии, "правил игры"	Анализ бизнесов для распределения инвестиций	Решение о спекулятивной покупке/продаже
Диверсификация портфеля	Монобизнес	Несколько связанных бизнесов	Несколько несвязанных бизнесов	Диверсифицированный портфель
Источник создания стоимости	Контроль исполнения целей и задач	Бизнес-единицы и управление портфелем с учетом синергии	Бизнес-единицы и грамотные стратегические решения	Грамотные спекулятивные решения
Способы контроля ДЗО	Глубокий операционный контроль	Операционный и финансовый контроль	Финансовый контроль и мотивация	Нет контроля
Источники финансирования ДЗО	Все денежные средства от холдинга	Основные источники - акционерный капитал и кредиты	Основные источники - капитал и рыночные источники финансирования.	Финансирование только через покупку акций и облигаций
Управление денежными средствами	Средства предоставляются только на осуществление деятельности	Расходный лимит, оставшиеся ГК изымает через дивиденды, займы	ДЗО самостоятельно управляет средствами, ГК изымает излишки через дивиденды	Не управляют

Модель стратегического холдинга

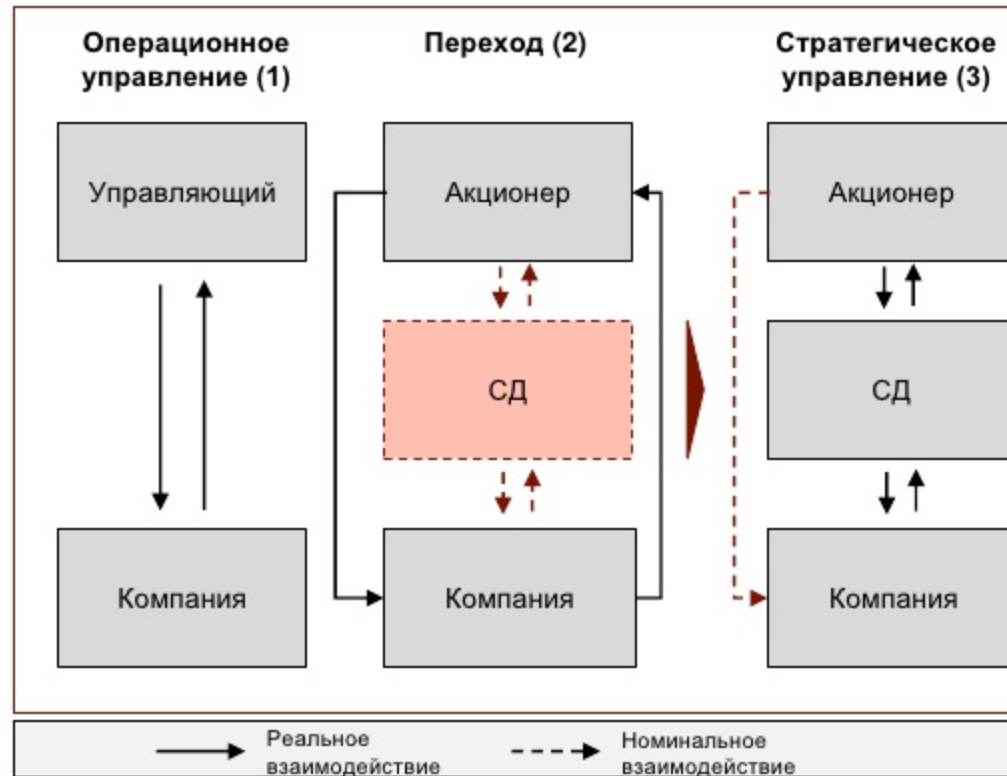
Переход к стратегическому холдингу подразумевает управление активами через советы директоров

Преимущества стратегического управления компаниями Фонда через СД

- Снижает нагрузку Акционера за контролем эффективности деятельностью ДЗК
- Повышает скорость принятия управленческих решений в ДЗК
- Вносит дополнительную экспертизу по принятию стратегически важных решений
- Обеспечивает достаточный уровень обсуждения принимаемых решений
- Содействует выполнению принятых в Фонде стратегических целей и задач
- Повышает прозрачность управления компанией, в т.ч. для потенциальных инвесторов

Задачи, которые может реализовать СД

- Активное участие в разработке корпоративной стратегии, контроль за ее реализацией
- Содействие росту акционерной стоимости, сохранение устойчивого финансового положения
- Увеличение доходов компании, повышение конкурентоспособности
- Защита прав и законных интересов акционеров
- Контроль и оценка деятельности исполнительных органов



Khazanah уделяет значительное внимание поддержке программ социального развития, образования и трансформации экономики



KHAZANAH
NASIONAL

Развитие образования



Инвестиции в новое поколение топ-менеджеров, способных внести значительный вклад в ведущие национальные и международные компании.



Содействие введению лучших практик и передового опыта в системе школьного образования путем совершенствования учебных программ, повышения эффективности менеджмента в учебных заведениях, предоставления технической и финансовой поддержки, создания комплексной интегрированной сети высококачественных учебных заведений.

SEJUHTERA



Развитие общества

KHAZANAH
GLOBAL
LECTURES

Мировые лидеры, мыслители и яркие личности повлиявшие на ход истории делятся своими мыслями, идеями и убеждениями. Среди участников: президенты, премьер-министры, известные писатели, лауреаты Нобелевской премии, главы ведущих мировых компаний и пр.

KHAZANAH
MEGATRENDS
FORUM 2011

Объединение ведущих отраслевых экспертов и бизнес-идееров для обсуждения макроэкономических рыночных тенденций в сферах бизнеса, конкуренции, развития лидерства, талантов и трансформации экономики.



Complexity of FTAs

Barefoot leadership



Поддержка правительственных инициатив



Инициатива Правительства, направленная на развитие высокодоходной и конкурентной экономики Малайзии к 2020 г. (Увеличение ВВП на душу населения до \$15000, общая ориентация на сферу услуг, создание более 3 миллионов новых рабочих мест). Особое внимание уделяется устойчивому развитию, развитию альтернативных источников энергии и сохранению окружающей среды.

TalentCorp
MALAYSIA

Инициатива Премьер-Министра, направленная на привлечение квалифицированных специалистов в ключевые стратегические отрасли страны с целью построения конкурентоспособной экономики.

TERAJU
PERUSAHAAN RUMAHPUTERA



Модель стратегического холдинга

Суммарно Temasek инвестировал более \$1 млрд на благотворительность, социальные проекты и устойчивое развитие

TEMASEK
HOLDING

