


# ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ «ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

МЕЖДУНАРОДНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ И  
КОМПАНИЯ GOVERNANCE & MANAGEMENT CONSULTING



 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO

Совместно с Казахстанской фондовой биржей

5 октября 2017 г.  
г. Алматы

# IFC ЧЛЕН ГРУППЫ ВСЕМИРНОГО БАНКА

1945



Предоставляет займы и консультирует правительства развивающихся стран со средним уровнем доходов на душу населения

1956



Оказывает содействие устойчивому притоку частных инвестиций в развивающиеся страны, сокращению бедности и улучшению условий жизни людей

1960



Предоставляет льготное финансирование и консультирует правительства самых бедных стран

1966



Обеспечивает правовые возможности для примирения сторон и для арбитражных процедур в международных инвестиционных спорах

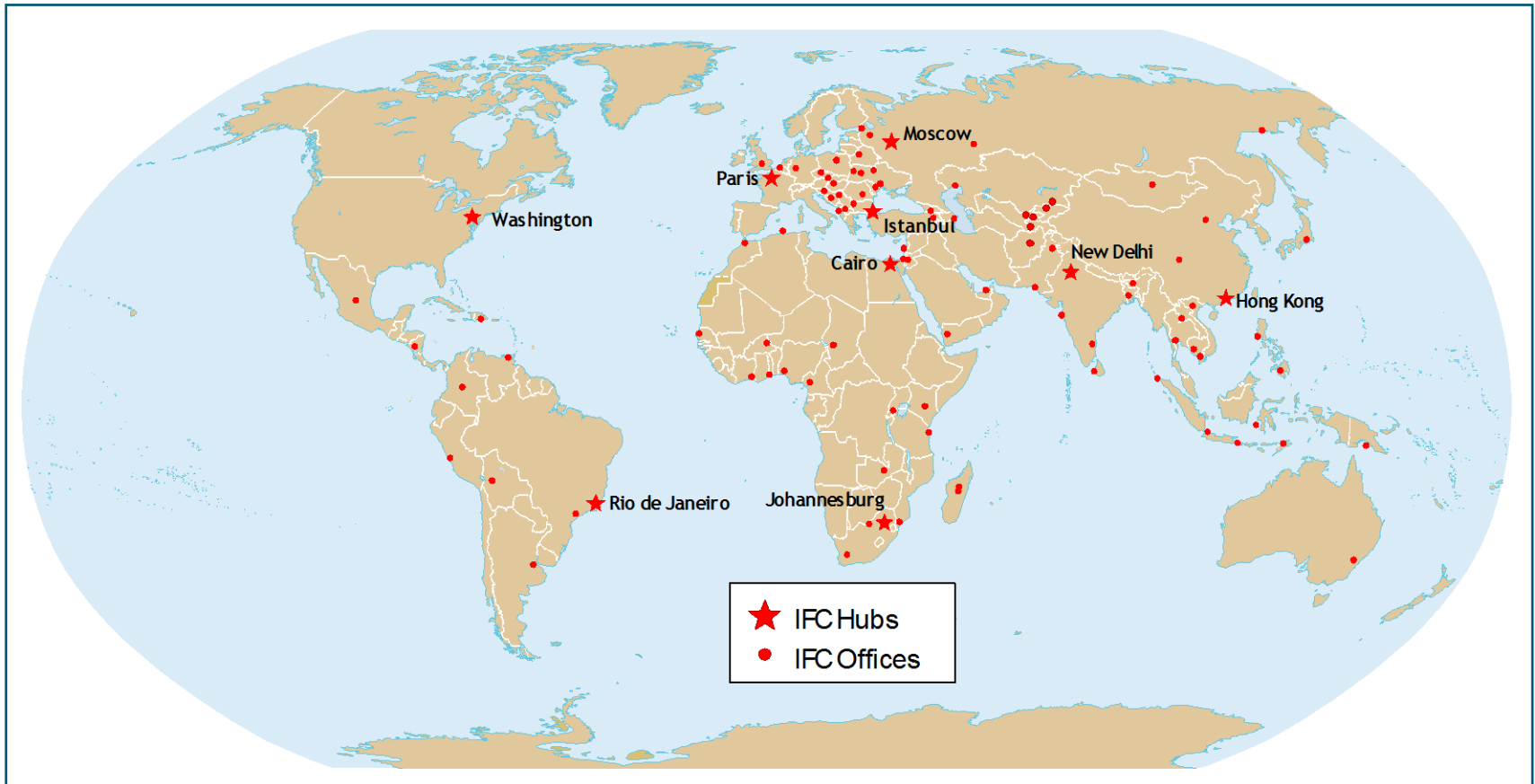
1988



Страхование от политических рисков и предоставление гарантий частным инвесторам в развивающихся странах

# ГЛОБАЛЬНОЕ ПРИСУТСТВИЕ

IFC имеет более чем 100 офисов по всему миру



# ПОЧЕМУ IFC?

## Инвестиционная деятельность

- \$50 млрд.
- Более 2,000 компаний
- 126 стран

## Консультационная деятельность

- 660 активных проектов
- 105 стран

## Компания по управлению активами (АМС)

- \$6.1 млрд в активов в управлении

- Консультационные услуги по корпоративному управлению были оказаны 13,000 клиентам в развивающихся странах
- \$3.5 млрд. финансирования было мобилизовано по результатам совершенствования корпоративного управления

## IFC в Казахстане

▪ Казахстан вступил в IFC в 1993г. Начиная с 1997г. IFC инвестировала более **1,66 млрд. долларов, включая 300 млн. долларов** в виду синдицированных кредитов в **более 61 проектов** в таких секторах, как финансовый, газовый, горнорудный, сельскохозяйственный и промышленный.



# IFC И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Признанный лидер в сфере консультационных услуг по корпоративному управлению.
- IFC разработала глобально признанную методологию - **Концептуальная основа по корпоративному управлению** (*Corporate Governance Development Framework*).
- Эта Концептуальная основа была принята **34 финансовыми институтами развития** с целью ее использования в процессе инвестиционной деятельности.



# О КОМПАНИИ GOVERNANCE & MANAGEMENT CONSULTING



- Governance & Management Consulting – независимая компания, предоставляющая консалтинговые и образовательные услуги в области корпоративного управления
- Целевая аудитория: члены Совета директоров, члены Правления, корпоративные секретари, корпоративные юристы
- Год основания: 2011 год
- Официальный партнер IFC
- Клиенты компании: государственные и частные компании, национальные холдинги, банки, микрофинансовые организации, компании среднего и малого бизнеса (Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан)

## ОЖИДАНИЯ УЧАСТНИКОВ ОТ СЕМИНАРА





# ~~КОНКУРЕНЦИЯ ТОВАРОВ/УСЛУГ~~

**XXI век**

**КОНКУРЕНЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ**



# УПРАВЛЕНИЕ: БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ



**Корпоративное управление -  
структуры и процессы  
руководства компаниями и  
контроля за ними**

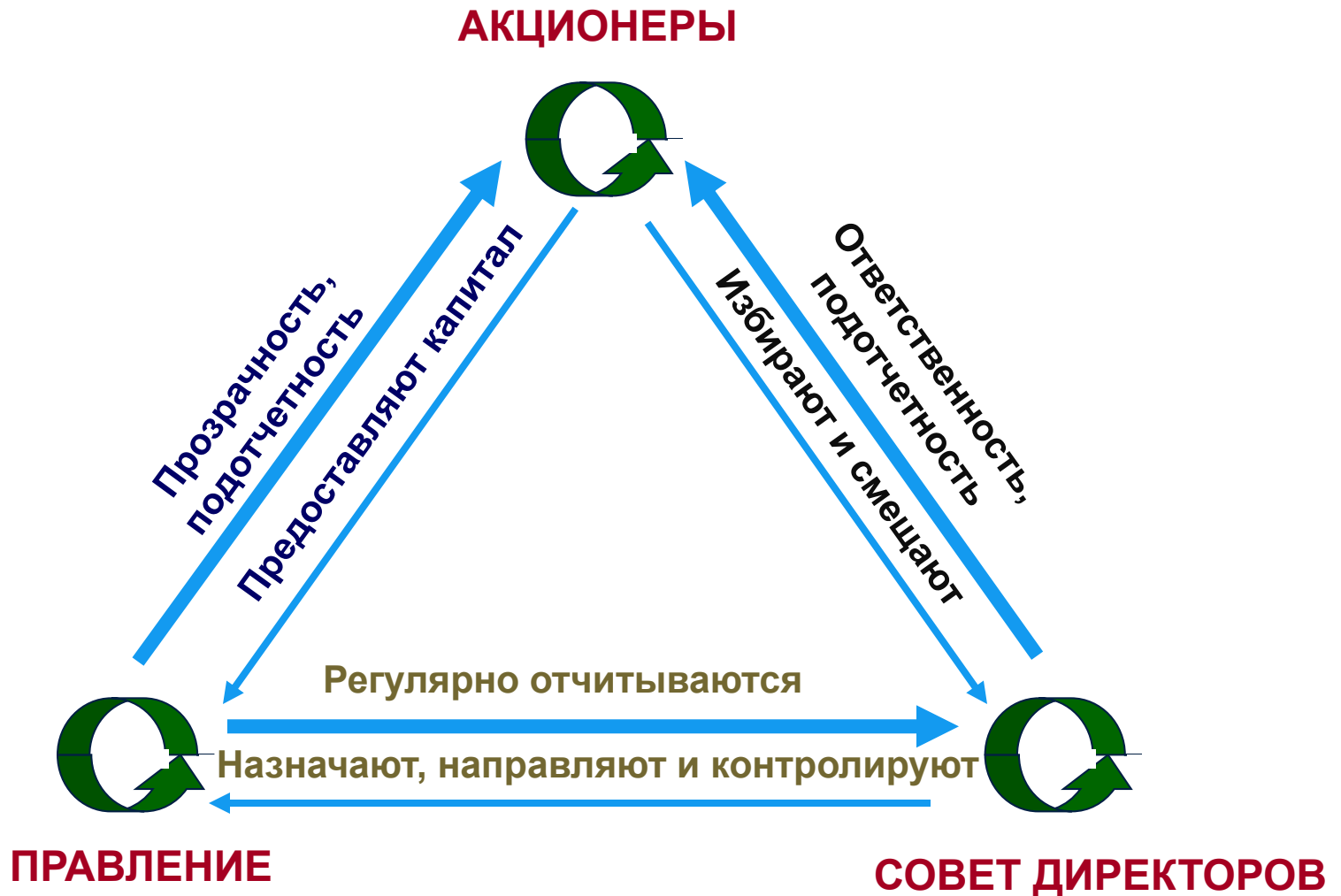
**“Если «менеджмент» это о том, как «вести» бизнес, то «управление» относится к тому, как следить за тем, чтобы ведение бизнеса осуществлялось должным образом.**

**Всем компаниям необходимы и управление, и менеджмент”**

*Профессор Боб Трикер, 1984  
Один из основоположников современной  
концепции корпоративного управления*



# КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕУГОЛЬНИК



# ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Подотчетность

Честность

Прозрачность

Ответственность

Эти принципы должны:

- Обеспечивать подотчетность руководства совету директоров.
- Обеспечивать подотчетность совета директоров акционерам.

- Обеспечивать реализацию прав акционеров.
- Равное отношение к акционерам, включая миноритарных.
- Эффективную судебную защиту

- Обеспечивать своевременное и полное раскрытие информации по всем вопросам, включая:
  - ✓ финансовое положение
  - ✓ результаты
  - ✓ собственность
  - ✓ управление

- Признание прав заинтересованных сторон
- Поощрение сотрудников между заинтересованными сторонами и компанией в:
  - ✓ повышении благосостояния
  - ✓ создании рабочих мест
  - ✓ эконо. стабильности

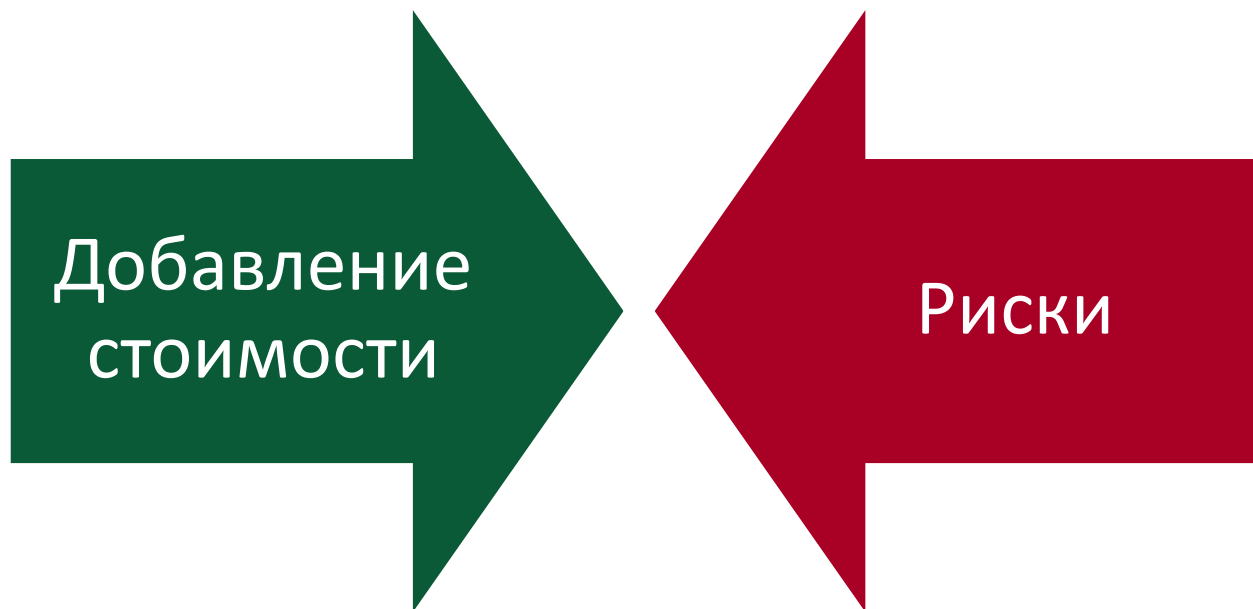
Надлежащее корпоративное управление

# ПРЕИМУЩЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ВОЗМОЖНОСТИ ИЛИ РИСКИ

---





# РИСКИ ГЛАЗАМИ ИНВЕСТОРОВ

## Риски СНГ в глазах международных инвесторов (на примере России)



Источник: *Investor Opinion of Russian Companies (2012)*, J.P. Morgan

## НАДБАВКА ЗА ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

утверждение	Процент
Моя фирма заплатила бы более высокую премию за эффективное управление компании на развивающемся рынке, чем компаниям с развитых рынков	100%
Моя фирма заплатила бы премию за эффективное управление в размере как минимум 10% компании на развивающемся рынке	55%
Моя фирма заплатила бы премию за эффективное управление в размере как минимум 20% компании на развивающемся рынке	38%
Моя фирма считает управление своего рода порогом при принятии решений об инвестициях на формирующихся рынках, и о том, какого размера премию мы бы были готовы заплатить	41%

Source: IFC Emerging Market Investor Survey , 2015.

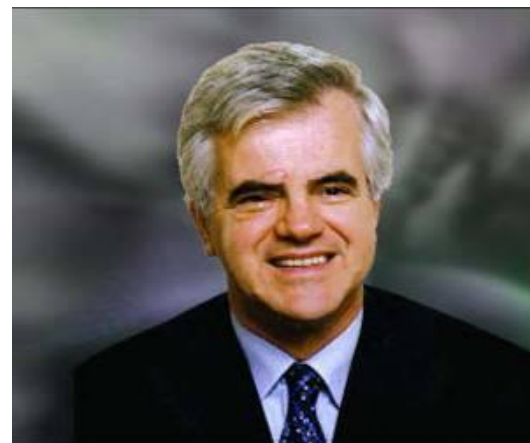
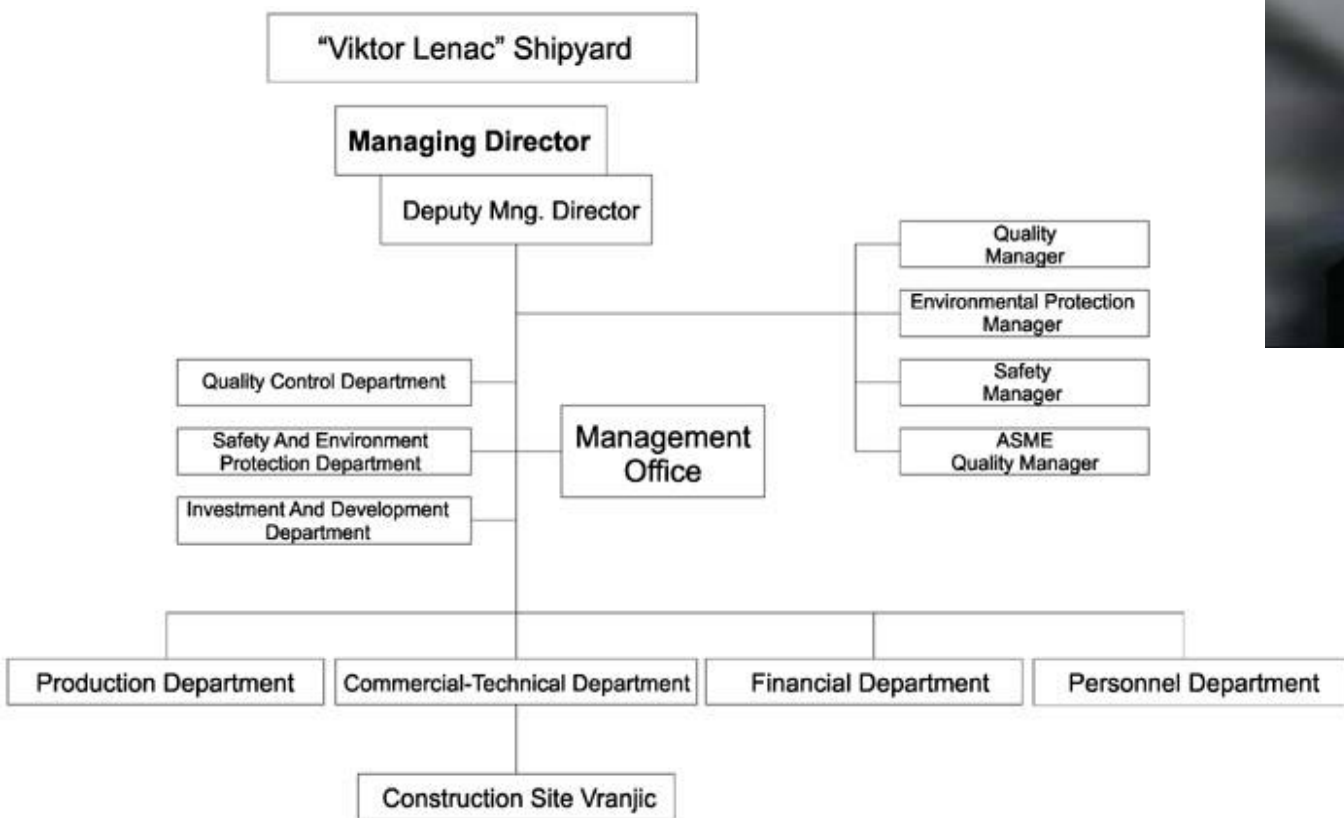
---

## **CASE-STUDY «ВИКТОР ЛЕНАС» :**

### **Основные риски и вызовы неэффективного корпоративного управления**

# VIKTOR LENAC SHIPYARD

## СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ (СТАРАЯ ВЕРСИЯ ВЕБСАЙТА)



Дамир Врховник



Aiming at further development and growth for the benefit of our shareholders, clients, employees, suppliers and the entire community

## INVESTORS

### CORPORATE GOVERNANCE

#### Management Board:

President of the Board: Aljoša Pavelin

Member of the Board: Sandra Uzelac

#### Supervisory Board:

Chairman of the Supervisory Board: John Karavanić

Vice Chairman of the Supervisory Board: Elvis Pahljina

#### Members:

Hrvoje Markulinčić

Luka Kolanović

Zoran Košuta (workers' representative)

## INVESTORS

### KEY FINANCIAL FIGURES

#### Consolidated Financial Figures

	thousand HRK			thousand EUR *		
	2016	2015	Index	2016	2015	Index
Total Revenues	303.613	536.543	0,57	40.336	70.437	0,57
Total Expenses	301.498	509.065	0,59	40.055	66.830	0,60
Operating Revenues	303.257	536.205	0,57	40.289	70.393	0,57
Operating Expenses	296.503	504.589	0,59	39.391	66.243	0,59
Operating Profit (or Loss)	6.754	31.615	0,21	897	4.150	0,22
Profit and Loss before Tax	2.115	27.478	0,08	281	3.607	0,08
Net Profit and Loss	1.473	26.143	0,06	196	3.432	0,06
Total Assets	423.466	398.581	1,06	56.030	52.204	1,07
Equity	212.124	222.507	0,95	28.067	29.143	0,96

Источник: <http://www.lenac.hr>

# КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, СОДЕРЖАЩИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ

## Приверженность КУ

Демонстрация четкого ориентира на эффективные структуры и процессы с целью получения преимуществ от внедрения надлежащей практики корпоративного управления

## Эффективность совета директоров

Наличие компетентного, легитимного, соответствующим образом структурированного и эффективного совета директоров

## Контрольная среда и процессы

Наличие среды, обеспечивающей достижение целей организации; управление рисками; целостность активов и достоверность информации

## Раскрытие и прозрачность информации

Наличие своевременной, точной, релевантной, полной и действенной информации, равно как для акционеров, так, соответственно обстоятельствам, и для других стейкхолдеров, включая органы регулирования

## Акционеры и отношения с акционерами

Равный подход ко всем акционерам, включая защиту от злоупотреблений со стороны инсайдеров компании

Коллективное  
лидерство

“Корпоративное  
управление - это,  
главным образом,  
**лидерство**”



Jack Ma

«Если все соглашаются с моими идеями, считают их хорошими, шансов на успех нет»



# РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

СТРАТЕГИЯ

КОНТРОЛЬ

РИСКИ

ЛЮДИ



# ЭФФЕКТИВНЫЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ/ НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ

**Члены Совета проводят оценку своей работы:**  
→ Совет проводит ежегодную оценку своей работы и представляет результаты ОСА

## Обязанности Совета

- ✓ Исполняются добросовестно
- ✓ Активное участие в работе

## Функции Совета

- ✓ Защита прав всех акционеров
- ✓ Выработка стратегии
- ✓ Утверждение фин./хоз. плана
- ✓ Назначение/контроль/увольнение руководства

## Комитеты Совета:

- По аудиту, назначениям, вознаграждениям, стратегии, КУ, разрешению конфликтов, и т. д.
- Основной состав комитетов составляют независимые директора

**СД/НС**

## Состав:

- ✓ Квалифицированный
- ✓ Опытный
- ✓ Наличие независимых директоров

## Практика работы Совета

- ✓ Заседания Совета ~7 раз в год
- ✓ Протоколы, включая результаты голосования
- ✓ Предоставление своевременной и исчерпывающей информации
- ✓ Прозрачная схема вознаграждения

## НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

**«Независимый директор - это лицо, чье директорство представляет его или ее единственную связь с компанией»**

*Совет Институциональных Инвесторов*



# ОТСУТСТВИЕ СБАЛАНСИРОВАННОГО КОНТРОЛЯ

## ИЗЛИШНЫЙ КОНТРОЛЬ

*может привести к:*

- чрезмерное усложнение процедуры управления;
- политизация процесса принятия управленческих решений;
- утрата Советом директоров контрольных функций.

СД

ИО

## НЕДОСТАТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ

*может привести к злоупотреблениям со стороны Исполнительного органа*

# ОЦЕНОЧНАЯ КАРТА УРОВНЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ (CG SCORECARD)

Оценочная карта уровня корпоративного управления была обновлена и принята **Казахстанской фондовой биржей** при поддержке Международной финансовой корпорации и Юридической фирмы «Саят Жолши и Партнеры».

Оценочная карта представляет собой структурированное руководство по внедрению местного законодательства, национальной и международной передовых практик.



# ОЦЕНОЧНАЯ КАРТА

## Описание и инструкция по применению

### Оценочная карта уровня корпоративного управления в акционерных обществах, акции которых находятся в листинге Казахстанской Фондовой Биржи (KASE)

#### Введение

Настоящая Оценочная карта разработана с целью оценки уровня корпоративного управления компаний, акции которых находятся в листинге KASE. Оценочная карта подготовлена на основе Принципов корпоративного управления ОЭСР и адаптирована согласно требованиям законодательства Казахстана.

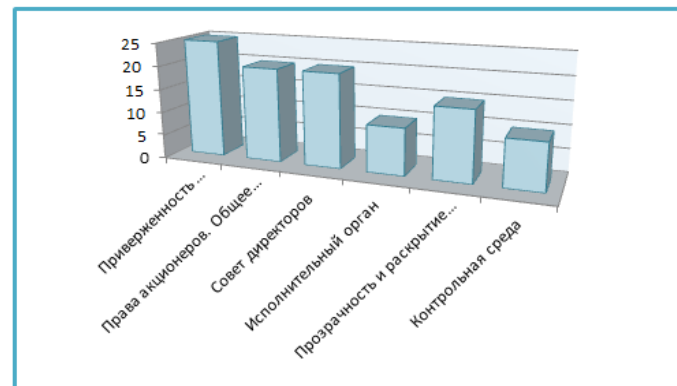
Оценочная карта была впервые разработана Международной Финансовой Корпорацией (IFC) в 2000 году. В 2013 году она была адаптирована в сотрудничестве с Казахстанской Фондовой Биржей (KASE) и Юридической фирмой "Саят Жолши и Партнеры".

Облегчая работу компаний по оценке уровня их корпоративного управления, Оценочная карта является эффективным инструментом и полезным источником информации для советов директоров, инвесторов, финансовых аналитиков и регулирующих органов. Она также побуждает компании к усовершенствованию их методов корпоративного управления и помогает ускорить реформы на регуляторном уровне.

Уровень корпоративного управления компаний оценивается путем заполнения Оценочной карты.

Оценка производится по 6 (шести) категориям. Каждая из категорий имеет свой определенный «вес» в итоговом показателе уровня корпоративного управления – Показатель категории:

Категория	Показатель категории, в %
Приверженность хорошему корпоративному управлению	25
Права акционеров. Общее собрание акционеров	20
Совет директоров	20
Исполнительный орган	10
Прозрачность и раскрытие информации	15
Контрольная среда	10
<b>Итого:</b>	<b>100</b>



При этом каждый из вопросов, содержащийся в той или иной категории, также имеет свой определенный «вес» в этой категории - Оценочный коэффициент.

#### Заполнение Оценочной карты

1. В первой колонке Оценочной карты приведены вопросы по каждому из критериев.

## Оценочная карта уровня корпоративного управления

**ОБЩИЙ БАЛЛ**

Наименование компании:

Дата:

№	1 Вопросы	2 Ответы (да - 1, отчасти - 0,5, нет - 0)	3 Оценочный коэффициент, %	4 Фактический показатель, %	5 Примечания
---	--------------	--	-------------------------------	--------------------------------	-----------------

### Категория 1: Приверженность хорошему корпоративному управлению

Показатель категории:

1.	Соответствует ли минимальным требованиям законодательства/листинговым требованиям KASE устав Компании (включая отсутствие норм, которые ущемляют или ограничивают права собственников ценных бумаг на их отчуждение (передачу); указанное требование распространяется и на проспект выпуска ценных бумаг, если применимо)?		10	0	
2.	Существуют ли в Компании нормативные положения в виде следующих документов: Кодекс корпоративного управления, Кодекс этики, положения о деятельности органов и/или должностных лиц (Общее собрание акционеров (ОСА), Совет директоров (СД), Комитеты СД, Исполнительный орган, корпоративный секретарь и т.д.), Политика конфликта интересов, различные методики и пр?		20	0	
3.	Выполняются ли указанные выше нормативные положения надлежащим образом – как должностными лицами, так и акционерами? При этом каждый орган осознает зону своей ответственности и не спускает/не поднимает решение вопросов на другой уровень?		20	0	
4.	Существует ли в Компании лицо/орган/отдел, ответственное (-ый) за контроль, развитие и отчетность в отношении корпоративного управления?		10	0	
5.	Разработана и утверждена ли в Компании стратегия развития? Донесен ли ее смысл до акционеров и соответствующих должностных лиц?		10	0	



## ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ



# ПИРАМИДА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ





Корпоративное управление  
в Республике Казахстан

# НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОРУМ «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КАЗАХСТАНА»

30-31 марта 2016 года, г. Астана

ОРГАНИЗАТОРЫ



ГЕНЕРАЛЬНЫЕ  
ПАРТНЕРЫ



ПАРТНЕРЫ



СПОНСОРЫ



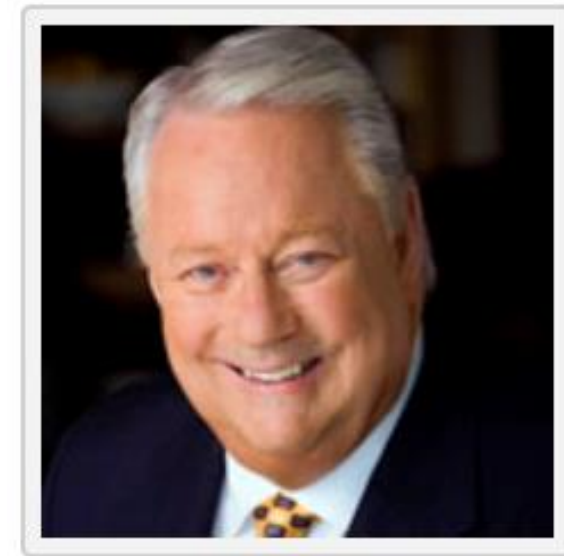
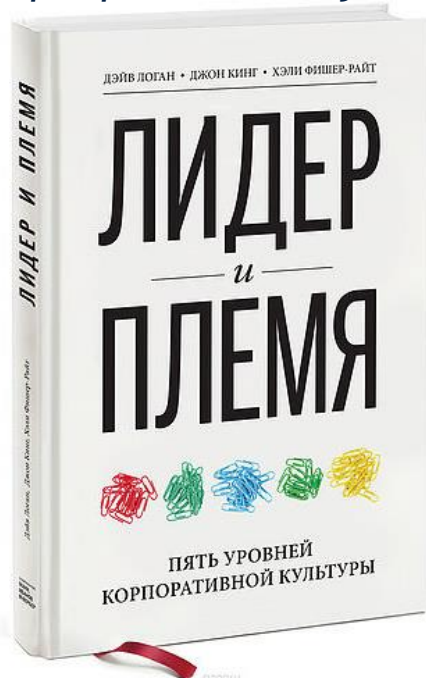
ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ПАРТНЕРЫ



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ:  
ИНВЕСТИРОВАНИЕ В БУДУЩЕЕ

7-8 ДЕКАБРЯ 2017 ГОДА, АЛМАТЫ

**Джон Кинг**, один из крупнейших мировых авторитетов в вопросах лидерства и коучинга, соавтор бестселлеров «Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры» и «Революция в коучинге».



«В нашем распоряжении — понятная дорожная карта к новой реальности управления организациями, карьерой и жизнью».

Рид Хоффман, сооснователь LinkedIn

## **Проект IFC по корпоративному управлению в Европе и Центральной Азии**

**Адалят Абдуманпова**  
Координатор Проекта в Казахстане

**Тел.: +7 727 3778 289**

**Моб: +7 701 705 9340**

**[AAbdumanapova@ifc.org](mailto:AAbdumanapova@ifc.org)**

**[www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance)**

## **Governance & Management Consulting**

**Градислава Ахметова**  
Генеральный директор

**Тел.: +7 727 3909 404**

**Моб: +7 701 765 0617**

**[gakhmetova@gmconsulting.kz](mailto:gakhmetova@gmconsulting.kz)**

**[www.gmconsulting.kz](http://www.gmconsulting.kz)**