

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЛИ «ИГРА ПО ПРАВИЛАМ»

## ПРОГРАММА IFC ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ - КАЗАХСТАН



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

# 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

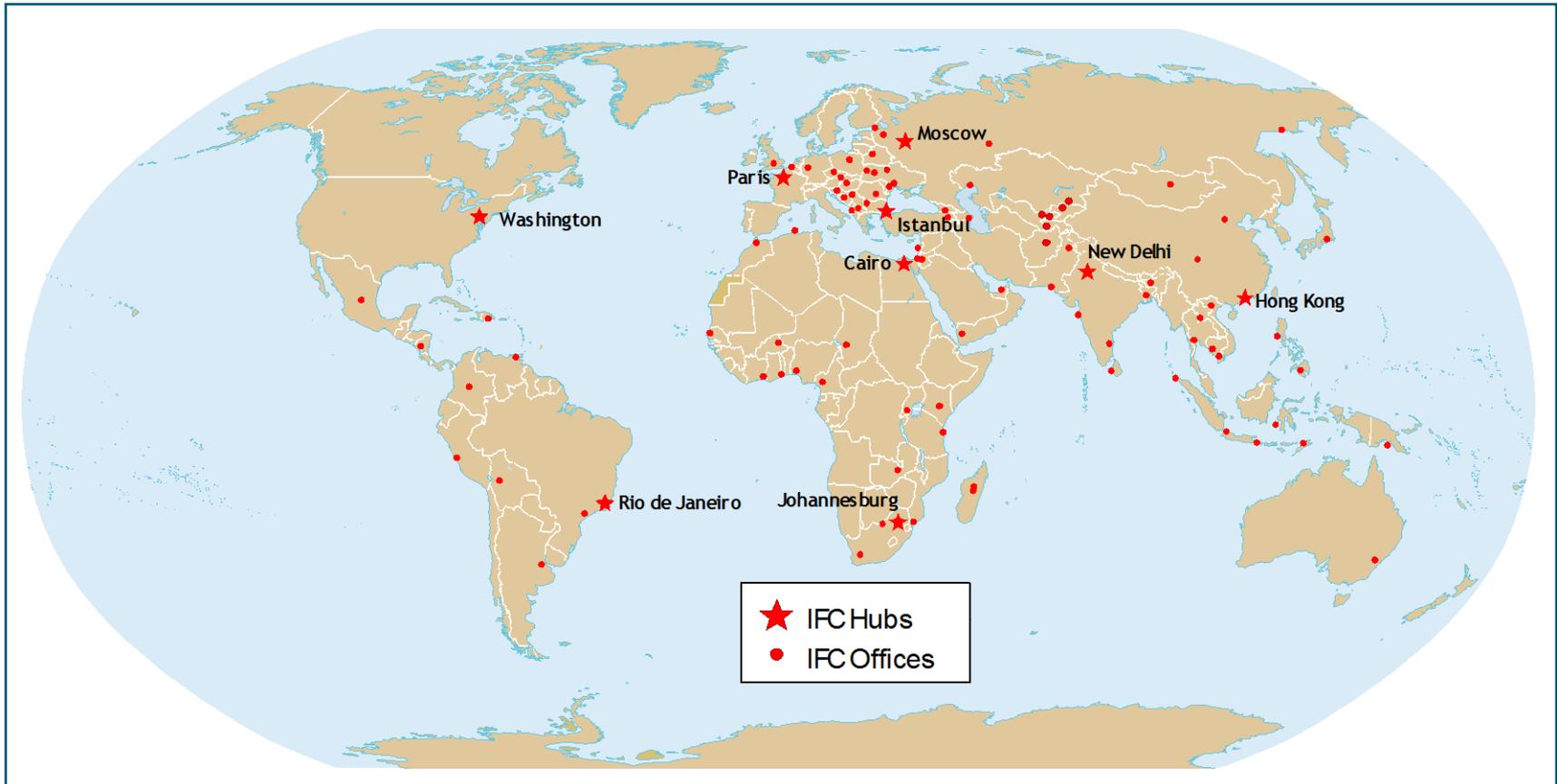
1988



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

# Глобальное присутствие

IFC имеет более чем 100 офисов по всему миру



# КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- IFC является признанным мировым лидером в сфере консультационных услуг по корпоративному управлению.
- IFC разработала глобально признанную и хорошо апробированную методологию, основные положения которой были сформулированы в **Концептуальной основе по корпоративному управлению** (*Corporate Governance Development Framework*).
- Эта Концептуальная основа была принята **34 финансовыми институтами развития** с целью ее использования в процессе осуществляемой ими инвестиционной деятельности.



# КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ IFC

## Инвестиционная деятельность

- \$50 млрд.
- 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
- \$3.4 млрд. финансирования было мобилизовано по результатам совершенствования корпоративного управления

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – О ЧЕМ ЭТО?

Желание увеличить бизнес?

Наличие партнера или инвестора в бизнесе?

Наличие кредитора (местного и иностранного) в бизнесе?

Желание привлечь финансирование в бизнес?



Конфликт интересов?  
Как делиться - поровну или по справедливости ??

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИНВЕСТОРОВ



# РИСКИ ГЛАЗАМИ ИНВЕСТОРОВ

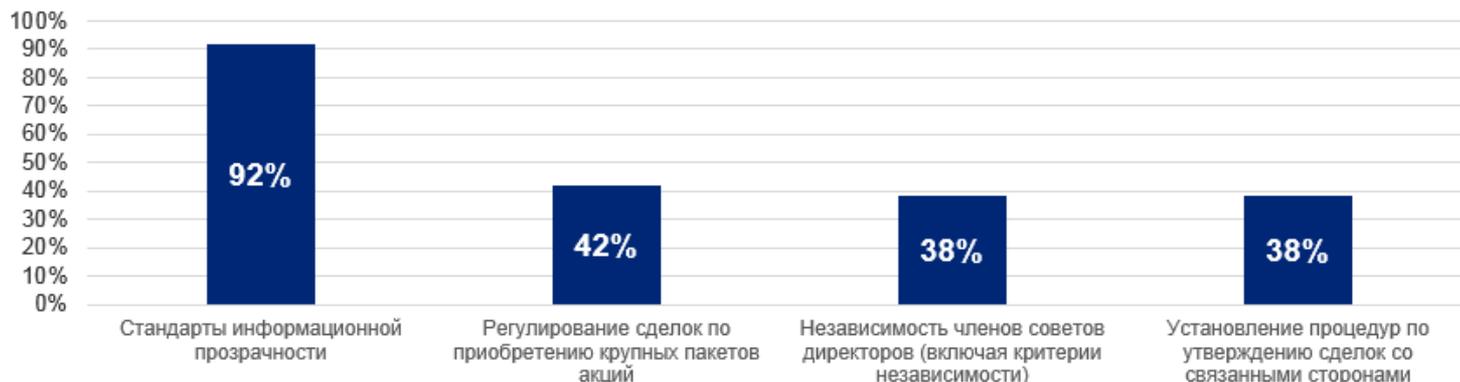
## Риски СНГ в глазах международных инвесторов (на примере России)



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

# РОЛЬ ОТДЕЛЬНЫХ ФАКТОРОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## ОПРОС ИНВЕСТОРОВ



Опрос,  
Московской  
Биржи (2013)

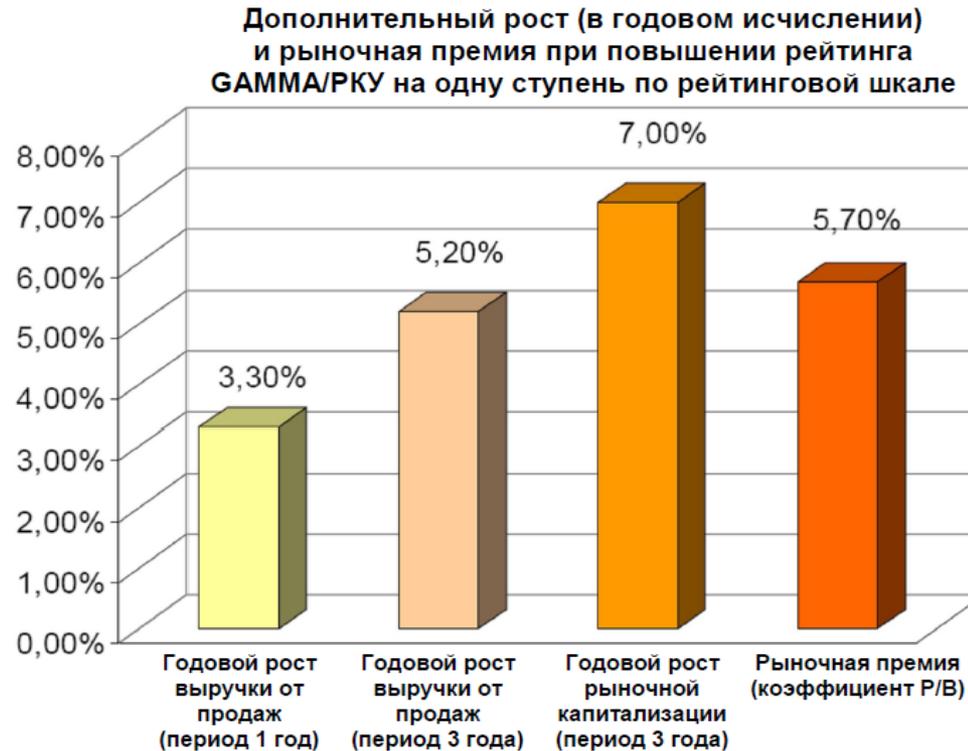


Опрос ОЭСР  
(2015)

# ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## Экономический эффект корпоративного управления

Эмпирические данные, Standard & Poor's, июнь 2010 г.



Источник: Исследование «Коэффициент альфа корпоративного управления: анализ корреляции рейтингов корпоративного управления с показателями деятельности и рыночной динамикой компаний в России и Казахстане в 2000-2009 гг.», Standard & Poor's, 01.06.2010 г..

Permission to reprint or distribute any content from this presentation requires the prior written approval of Standard & Poor's.

**STANDARD  
& POOR'S**

Источник: Презентация S&P, г. Алматы, 5 апреля 2011 г.

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

## ИЛИ «ДОВЕРЯЙ И ПРОВЕРЯЙ»

**АКЦИОНЕРЫ**



# КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, СОДЕРЖАЩИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ

## Приверженность Корпуправлению

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

## Корпуправление в семейных компаниях

Наличие надлежащих механизмов, способствующих управлению вовлеченностью членов семьи в работу и решению других вопросов семейной компании

# ЧТО ИЗ СЕБЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ МЕТОДОЛОГИЯ IFC?

Методология IFC по корпоративному управлению это набор инструментов для анализа практик и политик компании, основанных на следующих пяти элементах корпоративного управления:

- **Приверженность корпоративному управлению**
- **Структура и практика работы совета директоров**
- **Контрольная среда**
- **Прозрачность и раскрытие информации**
- **Права акционеров**

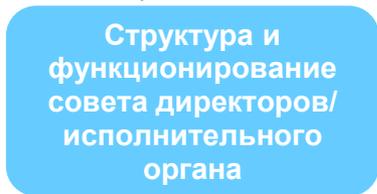
# МЕТОДОЛОГИЯ IFC

- Соответствующая документация (устав, свод правил, письменные процедуры)
- Основные внутренние кодексы (корпоративного управления, кодекс поведения)
- Назначенные ответственные лицо/комитет по корпоративному управлению

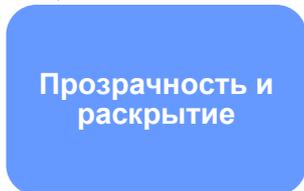
- Собрания акционеров и права голоса
- Представительство и справедливое отношение
- Доступ к информации



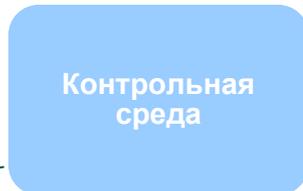
- Роли и обязанности
- Состав и структура, включая комитеты
- Независимость и компетенции
- Вознаграждение и оценка
- Регламент работы



- Финансовая отчетность - Годовой отчет
- Web-страница /прочие раскрытия
- Степень и уровень раскрытия информации (не только на основании продуктов / услуг)



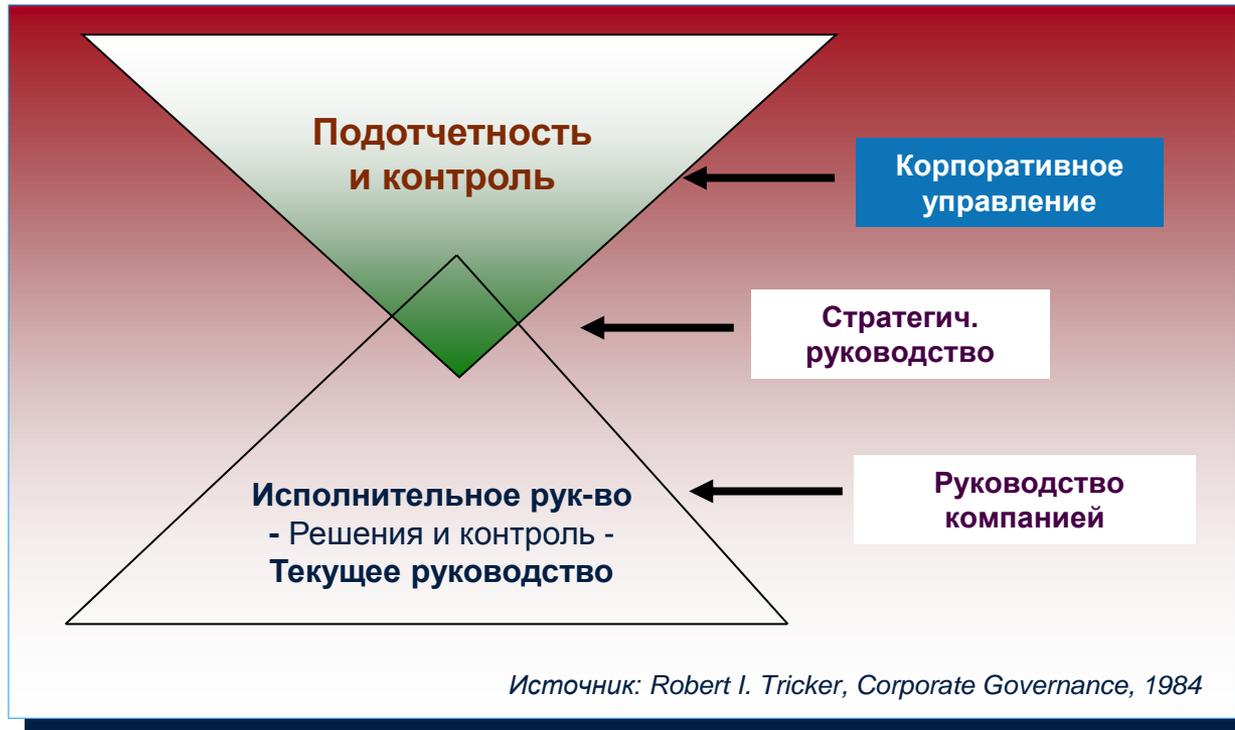
- Соответствие системы внутреннего контроля
- Служба внутреннего аудита
- Внешний аудит
- Комитет СД по аудиту
- Управление рисками



# ПРЕИМУЩЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



# ОТЛИЧИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТ РУКОВОДСТВА КОМПАНИЕЙ



- ❖ Корпоративное управление ≠ **руководство** финансово-хозяйственной деятел.
  - ❖ Корпоративное управления ≠ **ISO**
- ❖ Корпоративное управление ≠ **корпоративная социальная ответственность**
  - ❖ Корпоративное управление ≠ **этика бизнеса**

# ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ «ИЛИ КАК ИГРАТЬ ПО ПРАВИЛАМ»

Подотчетность

Честность

Прозрачность

Ответственность

Эти принципы должны:

- Обеспечение подотчетности руководства СД
- Обеспечение подотчетности СД акционерам

- Обеспечение прав акционеров
- Равное отношение к акционерам, включая миноритарных

- Обеспечение своевременного и полного раскрытия информации по всем вопросам, включая:
  - ✓ финансовое положение
  - ✓ результаты
  - ✓ собственность
  - ✓ Управление
  - ✓ КСО

- Признание прав заинт. сторон
- Поощрение сотрудн-ва между заинт. сторонами и компанией в :
  - ✓ повышении благосостояния;
  - ✓ социальных; и
  - ✓ экологических аспектах

Надлежащее корпоративное управление

# ПИРАМИДА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



# КЛЮЧЕВЫЕ КАТЕГОРИИ ИСТОЧНИКОВ СТАНДАРТОВ И НОРМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ:

## ➤ **Законодательные/нормативные**

❖ *Обязательное соблюдение*

## ➤ **Национальные передовые практики**

❖ *Добровольное соблюдение*

Кодекс корпоративного управления для компаний, акции которых включены в листинг на бирже

Отраслевые кодексы корпоративного управления (например, для банков, пенсионных фондов)

Прочие национальные кодексы (например, для компаний, акции которых не включены в листинг на бирже)

## ➤ **Международная передовая практика**

❖ *Добровольное соблюдение*

Принципы корпоративного управления ОЭСР / Руководящие указания для государственных предприятий

Методология IFC / Инструменты

Кодексы разумного руководства, ответственные инвестиции

# ОСНОВНЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ДОКУМЕНТЫ В ОБЛАСТИ КУ

- Принципы корпоративного управления ОЭСР
- Кодекс корпоративного управления Великобритании
- Акт Сарбэйнса-Оксли (2002, США)
- Внутренний контроль – интегрированная модель (COSO -1992; COSO-2013)
- Концептуальные основы управления рисками организаций (COSO-2004)
- Концептуальные основы корпоративного управления (IFC, 2011)
- Рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору

# ДИАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ключевая задача – совершенствование практики корпоративного управления в соответствии с наилучшей международной практикой.



# 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.

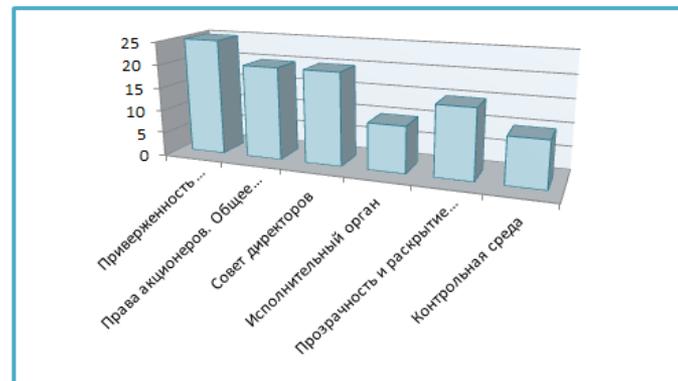
Оценочная карта была впервые разработана Международной Финансовой Корпорацией (IFC) в 2000 году. В 2013 году она была адаптирована в сотрудничестве с Казахстанской Фондовой Биржей (KASE) и Юридической фирмой "Саят Жолши и Партнеры".

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

23 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)?	<input type="text"/>	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?	<input type="text"/>	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?	<input type="text"/>	20	0	
4.	Существует ли в Компании лицо/орган/отдел, ответственное (-ый) за контроль, развитие и отчетность в отношении корпоративного управления?	<input type="text"/>	10	0	
5.	Разработана и утверждена ли в Компании стратегия развития? Донесена ли ее смысл до акционеров и соответствующих должностных лиц?	<input type="text"/>	10	0	

ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ



# CG is not a destination, it is a journey

Развитие корпоративного управления – это...

➤ Не самоцель, а способ создать новые возможности для роста бизнеса

➤ Инструмент для увеличения стоимости и развития компании

Поэтому это **непрерывный процесс!**



## Контакты в Казахстане:

---

Проект IFC по Корпоративному Управлению  
в Европе и Центральной Азии

Адалят Абдуманарова - Координатор Проекта

Ерлан Балгарин - Консультант Проекта

Тел.: +7 727 3778 289

[aabdumanarova@ifc.org](mailto:aabdumanarova@ifc.org)

[ybalgarin@ifc.org](mailto:ybalgarin@ifc.org)

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