

# ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ «ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

МЕЖДУНАРОДНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ И  
КОМПАНИЯ GOVERNANCE & MANAGEMENT CONSULTING



# 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

# 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)

# 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.



# 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*

# ПРЕДПОСЫЛКИ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

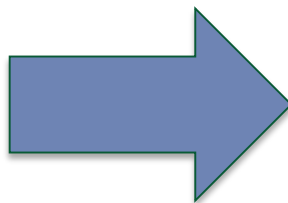
Актуальность корпоративного управления

Необходимость  
привлечения  
капитала

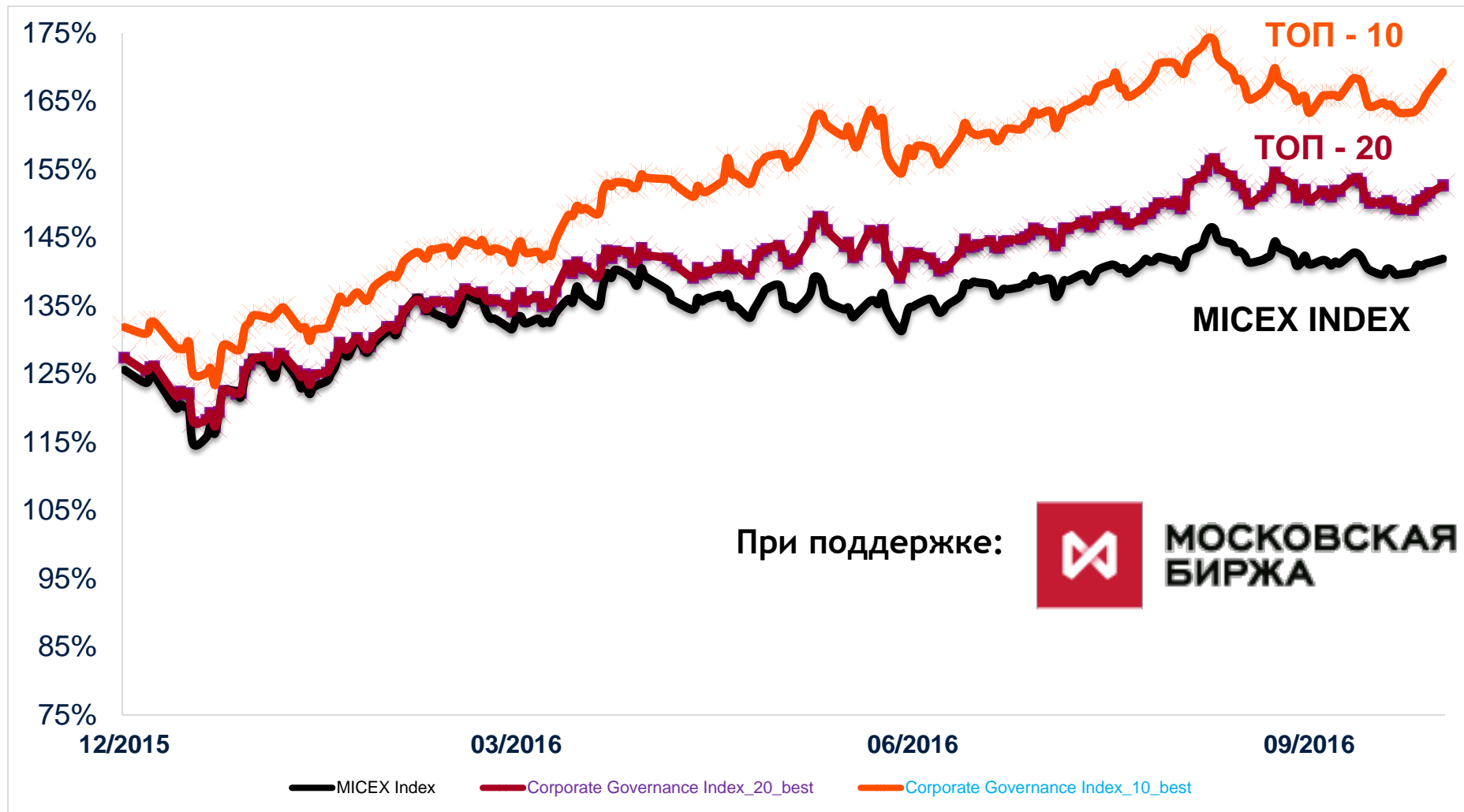
Повышение  
эффективности  
и рост  
стоимости

Прозрачность и  
контроль за  
менеджментом

Обеспечение  
преемственности



# Корпоративное управление способствует росту стоимости компании. Индекс корпоративного управления опережает рынок на 20%





# РИСКИ ГЛАЗАМИ ИНВЕСТОРОВ

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



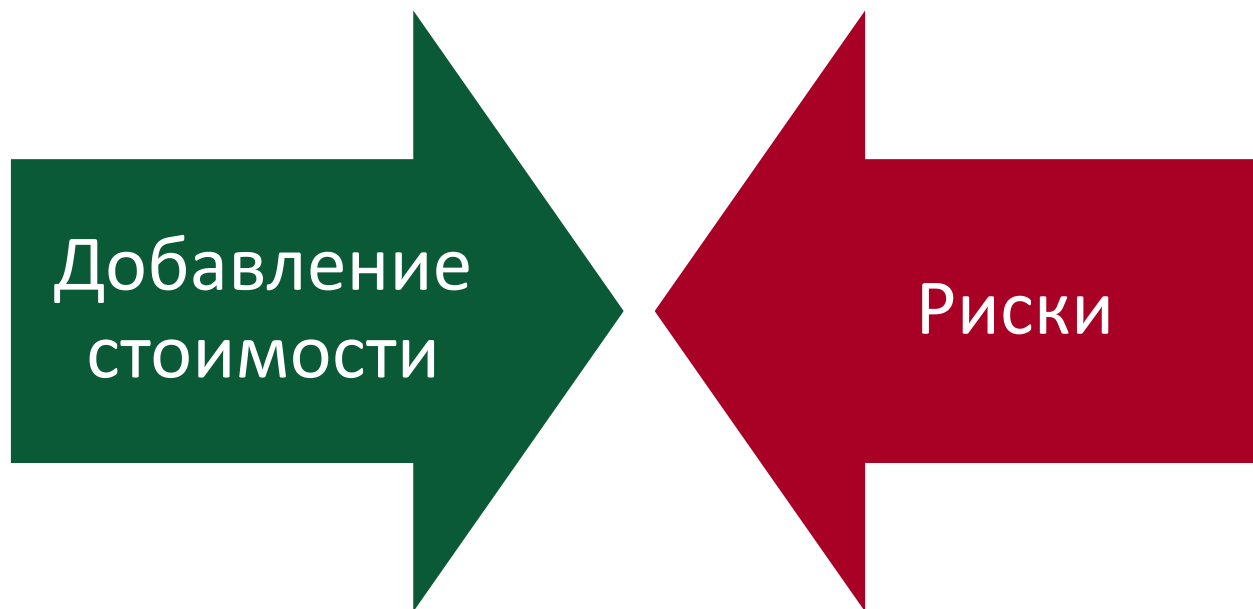
Источник: *Investor Opinion of Russian Companies (2012)*, J.P. Morgan

## 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.

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ВОЗМОЖНОСТИ ИЛИ РИСКИ



# 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

# 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**”



# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ (НАИЛУЧШАЯ ПРАКТИКА)



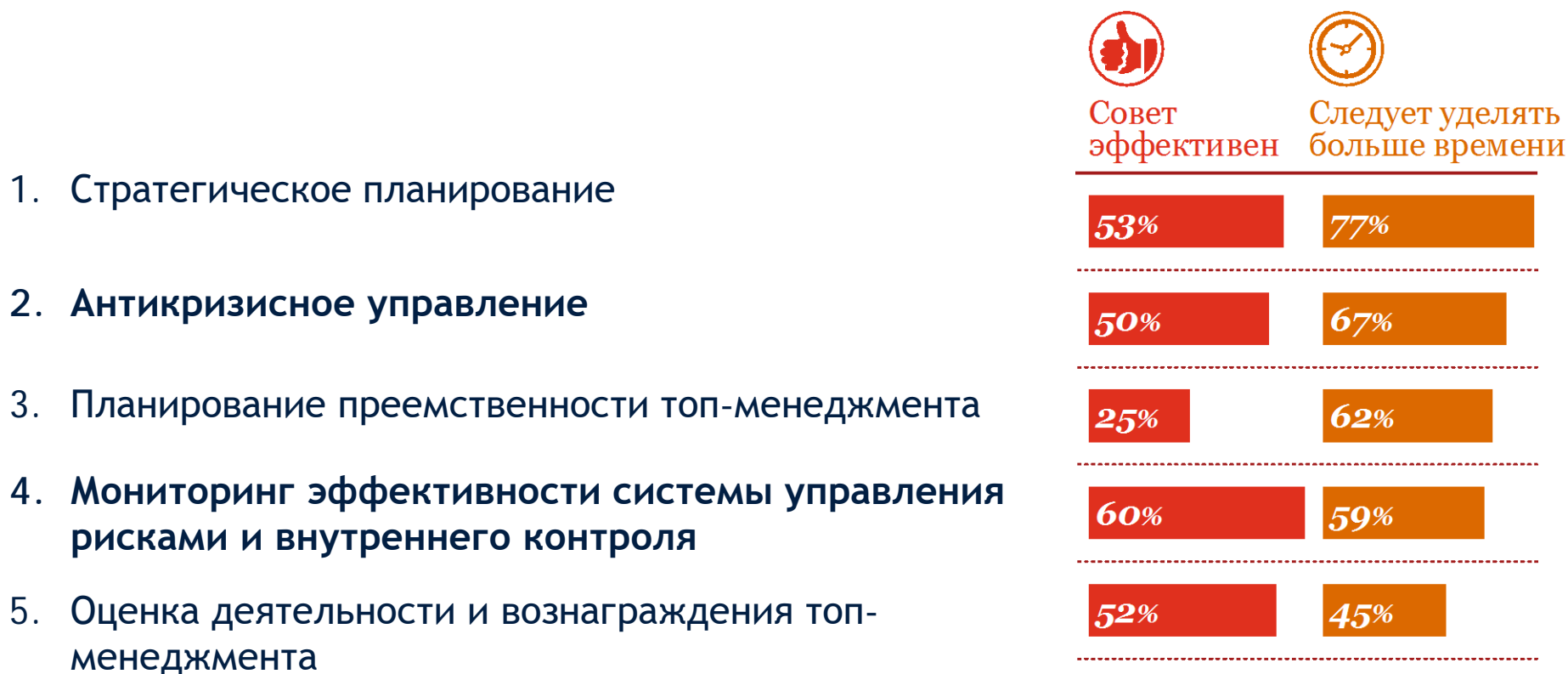
# НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ (КАЗАХСТАНСКОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО)





# ОСНОВНЫЕ ФОКУСЫ ВНИМАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## Пять наиболее актуальных тем для советов директоров



Источник: Между стратегией и тактикой: опрос членов советов директоров российских компаний, PWC, 2016

# ОСНОВНЫЕ ФОКУСЫ ВНИМАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## Вопросы на повестке дня



Источник: Между стратегией и тактикой: опрос членов советов директоров российских компаний, PWC, 2016

# РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ

- Играет важную роль в разработке политики корпоративного управления компании.
- Закладывает фундамент для разработки четкого плана совершенствования политики и практики корпоративного управления в компании.
- Следит за соблюдением норм корпоративного управления и информирует руководство о соответствующих нарушениях.
- Периодически пересматривает политику и практику корпоративного управления в компании (в свете последних тенденций в данной области).



# 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.

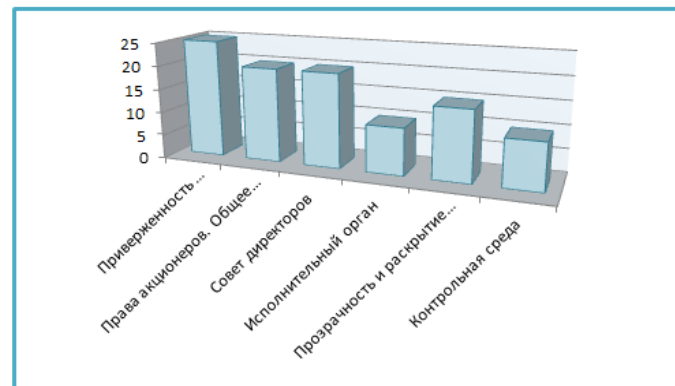
Оценочная карта была впервые разработана Международной Финансовой Корпорацией (IFC) в 2000 году. В 2013 году она была адаптирована в сотрудничестве с Казахстанской Фондовой Биржей (KASE) и Юридической фирмой "Саят Жолши и Партнеры".

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



# IFC и корпоративное управление – интернет ресурс



Documents

Instruction Sheet

Progression Matrix

Document Request List

Information Request List

## About the Tools

**Why Corporate Governance** - This note explains IFC's approach as value-added for clients.

**Instruction Sheet** - A description of each of the key CG Tools, how they should be used and who should be interviewed in the course of conducting a Corporate Governance Assessment (CGA).

**Progression Matrix** - This is the main tool to take a snap shot of the company's current governance framework and identify how the company is performing in each of the five areas of governance (Commitment to Good Corporate Governance, the Board of Directors, Control Environment and Processes, Transparency and Disclosure, and Shareholders Rights) to four levels of achievement. This tool helps one analyze corporate governance and assess how well a company is doing in the **five areas of corporate governance** using the following criteria:

- An assessment based on client's CG that is along four levels, from minimum (level 1) to leadership (level 4).
- A separate matrix is available for each client type (note that if a company straddles a mix of client types, one can apply multiple matrices in your analysis).

**Document Request List** - This list of corporate governance-related documents, policies and procedures of the company is meant to be used in conjunction with Information Request List to help analyze the company's corporate governance framework.

**Information Request List** - This list of questions forms the basis for the corporate governance analysis of an IFC client company.



Listed Companies



Family or Founder Owned



Financial Institutions



Privatized Transition Economies



N/A



State-Owned Enterprises



Funds



N/A



Small and Medium Enterprises (SMEs)



N/A



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





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

30-31 марта 2016 года, г. Астана

ОРГАНИЗАТОРЫ



ГЕНЕРАЛЬНЫЕ  
ПАРТНЕРЫ



ПАРТНЕРЫ



СПОНСОРЫ



ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ПАРТНЕРЫ



## Программа IFC по экологической, социальной и управленческой практике в Европе и Центральной Азии

**Адалят Абдуманарова**  
Менеджер Программы

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)