

# Стратегия развития Фонда и корпоративное управление

Отчет управляющего директора  
АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына»  
П. Б. Хауза

Астана, 2012 год



# Стратегия развития Фонда

# АО «Самрук-Казына» является государственным стратегическим холдингом с широким кругом задач

Самрук-Казына – это ...

## ... НЕ частный инвестиционный фонд

- Получение прибыли для акционеров
- Максимальный возврат на капитал
- Быстрота и гибкость в принятии решений по входу и выходу из портфельных компаний



## ... государственный стратегический фонд

- Повышение благосостояния страны через максимизацию стоимости государственных активов
- Оптимальный возврат на капитал с учетом поставленных задач
- Организационная эффективность частной компании при решении государственных стратегических задач



## ... НЕ государственный орган

- Повышение благосостояния страны путем управления экономикой и решения социальных задач
- Эффективное использование бюджетных средств
- Учет многочисленных интересов при принятии решений и необходимость достижения консенсуса



## Миссия и видение

---

### Миссия

Содействие росту национального благосостояния через повышение долгосрочной стоимости компаний Фонда и содействие модернизации и диверсификации национальной экономики

### Видение

Стратегический холдинг, играющий ключевую роль в экономике Казахстана, сформировавший из компаний Фонда «национальных чемпионов», являющихся основой устойчивого развития страны и способных конкурировать на мировых рынках с крупнейшими зарубежными компаниями аналогичного отраслевого профиля

## Стратегическая цель и задачи Фонда

---

Модель функционирования Фонда предполагает выполнение двух ролей:  
**управляющая компания и инвестор**

### Стратегическая цель

- Максимизация долгосрочной стоимости Фонда и компаний

### Задачи

#### *Фонд как управляющая компания*

- Повышение эффективности корпоративного управления в компаниях
- Повышение конкурентоспособности, рыночной стоимости и доходности в компаниях
- Внедрение инновационной культуры в компаниях

#### *Фонд как инвестор*

- Участие в привлечении инвестиций в РК, а также создание условий для инвестиционной активности компаний Фонда
- Разработка и реализация инвестиционных стратегических проектов национального, межотраслевого и регионального масштабов, участие в разработке и реализации программ модернизации и диверсификации казахстанской экономики
- Участие в реализации социально-значимых, индустриально-инновационных проектов
- Участие в реализации программ, направленных на развитие предпринимательства

# Приоритеты Фонда на среднесрочную перспективу

---

## Индустриальные компании

- Частичная или полная реализация некоторых индустриальных компаний (в случае наличия экономической и стратегической целесообразности)
- Определение четких целей по некоммерческим функциям, полный

## Институты развития

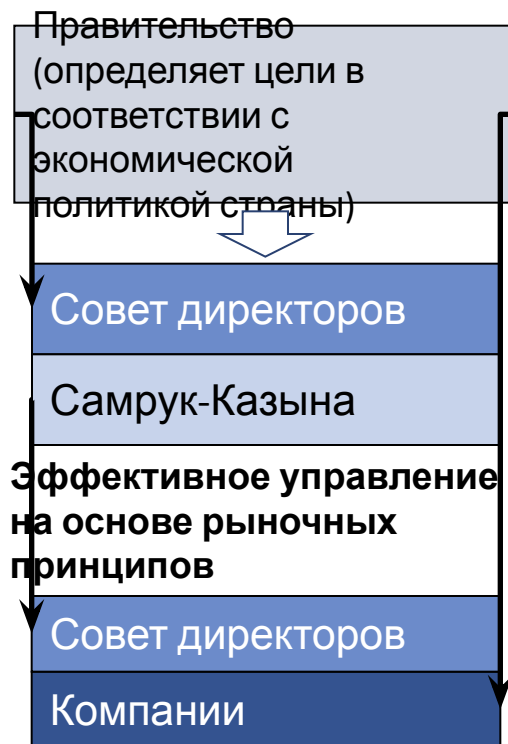
- Активное вовлечение частного сектора в решение задач диверсификации и модернизации экономики
- Расширение масштаба деятельности в зависимости от достигнутых успехов

## Финансовые институты

- Полная или частичная реализация коммерческих банков эффективным частным собственникам
- Поддержка развития жилищного сектора

... построение национального благосостояния через содействие диверсификации и модернизации экономики

## Как «активный» акционер, Фонд должен осуществлять управление компаниями через советы директоров



В стратегии развития Фонда, одобренной Советом директоров 16 ноября 2010 года, было отмечено что Правительство не должно подменять Фонд в управлении компаниями

Фонд – основной канал взаимодействия Правительства и компаний, не позволяющий неструктурированное вмешательство государства в операционную деятельность компаний

Важным шагом является принятие Закона РК «О фонде национального благосостояния» в новой редакции.

Ясные и четкие роли:

**Правительство:** важнейшие решения (долгосрочная стратегия развития, решения о приватизации и регулятивный надзор)

**Фонд:** повышение эффективности, стоимости компаний, используя **рычаги корпоративного управления**. Влияние Фонда на деятельность компаний ограничено рамками корпоративного управления (Совет директоров)

**Портфельные компании:** выполняют поставленные цели, задачи и несут ответственность (операционная деятельность)

## Фонд сконцентрирован на построении корпоративной системы, добавляющей стоимость портфельным компаниям 1/2

---


### Роль «активного» акционера

- Роль **«активного» акционера**, действующего через советы директоров и имеющего целью повышение операционной эффективности компаний
  - **Критический анализ стратегии** и определение стратегических направлений
  - **Постановка целей; мониторинг** результатов и корректирующие действия
  - **Поиск, назначение и оценка** руководителей компаний и СД
  - **Развитие навыков ключевых руководителей** через программы управления талантами и привлечения лучших специалистов
- Достижение **синергии** путем координации, обмена опытом, знаниями и лучшей практикой управления; рационального управления денежными потоками с учетом инвестиционных **+** потребностей компаний, выгодных условий привлечения капитала



## Фонд сконцентрирован на построении корпоративной системы, добавляющей стоимость портфельным компаниям 2/2

Повышение качества корпоративного управления

- **Подбор, назначение и оценка работы** высших управленческих кадров и членов советов директоров портфельных компаний, не политически, а профессионально-мотивированных
- Повышение **эффективности работы советов директоров** и усиление ответственности руководства компаний перед акционером
- Привлечение **независимых/профессиональных внешних директоров**, обладающих передовым опытом работы в успешных компаниях
- Повышение **прозрачности** компаний
- Четкое разграничение коммерческой и некоммерческой деятельности компаний 

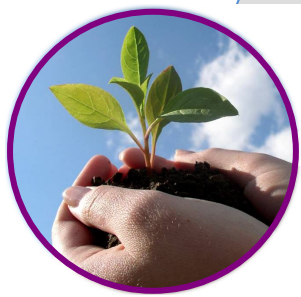
Воздействие на регуляторную среду и государственную

- Ведение **диалога с правительством** по вопросам регулирования отраслей
- Вклад в формирование государственной политики в сферах, касающихся деятельности портфельных компаний
- **Устранение неструктурированного вмешательства государственных органов** в операционную деятельность компаний

# Эффективное управление некоммерческими функциями должно осуществляться на основании четких формализованных принципов

## Основные принципы

- Основная задача портфельных компаний – максимизация возврата для акционеров; при этом должны учитываться интересы других ключевых заинтересованных лиц (работников, клиентов, др.)
- Портфельные компании должны активно участвовать в выполнении тех некоммерческих функций, которые позволяют им увеличивать возврат для акционеров
- Портфельные компании должны активно управлять эффективностью своих некоммерческих функций в соответствии с лучшей местной и мировой практикой
- Для обеспечения указанного портфельные компании должны определять свой вклад в развитие общества (некоммерческие функции) на основе комплексных некоммерческих программ и вести детальный раздельный учет по коммерческим и некоммерческим функциям



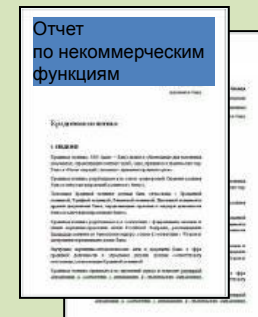
# Потребуется в явном виде разделить отчетность компаний фонда на коммерческую и некоммерческую части

## Проблемы

- Существует значительная нагрузка на отдельные компании Фонда в части выполнения некоммерческих задач
- Размываются основные показатели результативности компаний
- На случай частичной приватизации компаний Фонда, отсутствует эффективный механизм определения требуемого возмещения миноритарных акционеров

## Оценка эффективности выполнения некоммерческой функции

- Регулярная оценка стоимости выполнения некоммерческих задач, основанная на
  - Раздельном учете маржинальных затрат и доходов по текущим убыточным некоммерческим операциям
  - Оценке капитальных затрат, направленных на некоммерческие цели
- Введение КПЭ, определяющих эффективность выполнения некоммерческих задач и менеджеров ответственных за их реализацию
- Порядок определения стоимости и «полезности» некоммерческой деятельности определяется на уровне Фонда в тесном сотрудничестве с органами власти; бюджеты на некоммерческие функции определяются на уровне компаний



# Корпоративное управление

## Выполненные задачи в 2011 году в области корпоративного управления

### В 2011 году Фонд сконцентрировался на 5 приоритетных направлениях

- повышение прозрачности деятельности компаний группы Фонда
- оптимизация структуры корпоративного управления
- улучшение процессов корпоративного управления
- формирование передовой корпоративной культуры в компаниях группы Фонда
- четкое разграничение

### Итоги года по результатам диагностики систем корпоративного управления в 7 компаниях

Существенное улучшение уровня прозрачности всех компаний

Умеренное улучшение структуры корпоративного управления

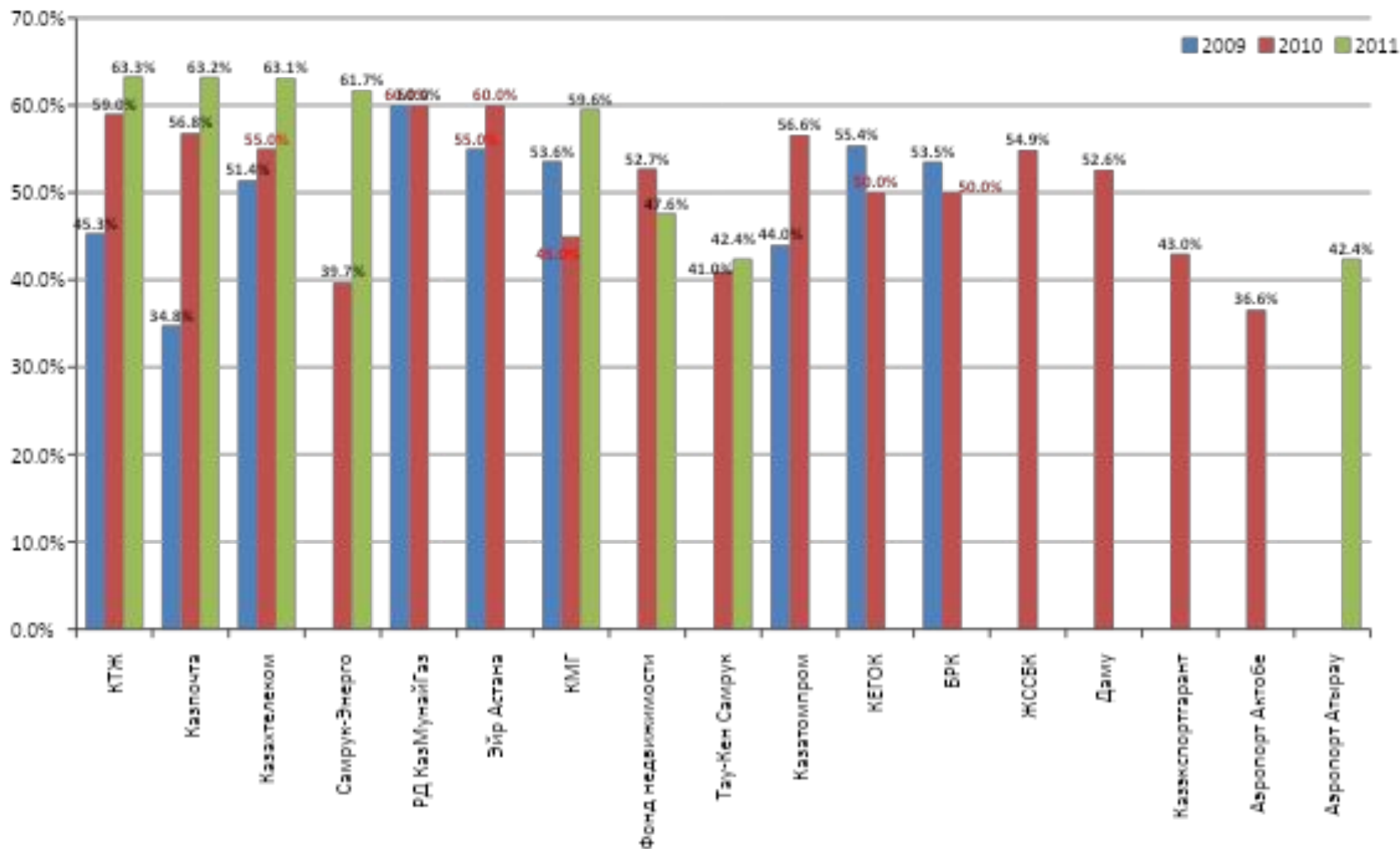
Незначительный прогресс в оптимизации структуры корпоративного управления

Реализация планов по совершенствованию КУ в компаниях по результатам диагностики 2010 года в целом привела к улучшению управления

Повышение информативности и уровня раскрытия информации на веб-сайтах дочерних компаний

Подготовлена новая редакция Закона

## Положительная тенденция уровня корпоративного управления



\* Указанные значения определены согласно рейтингу GAMMA S&P, из предположения, к примеру, что значение рейтинга GAMMA в размере 5 эквивалентно значению 50% по методике Фонда.

# Корпоративное управление в компаниях: ключевые положительные моменты

---

- 1 Делегирование полномочий дочерним компаниям и повышение эффективности взаимодействия с дочерними компаниями
- 2 Стандартизация и оптимизация системы отчетности компаний и сокращение соответствующих затрат
- 3 Повышение статуса корпоративных секретарей в дочерних компаниях
- 4 Усиление роли служб внутреннего аудита в дочерних компаниях
- 5 Создание института омбудсмана в дочерних компаниях
- 6 Формализация процесса урегулирования конфликта интересов в дочерних компаниях

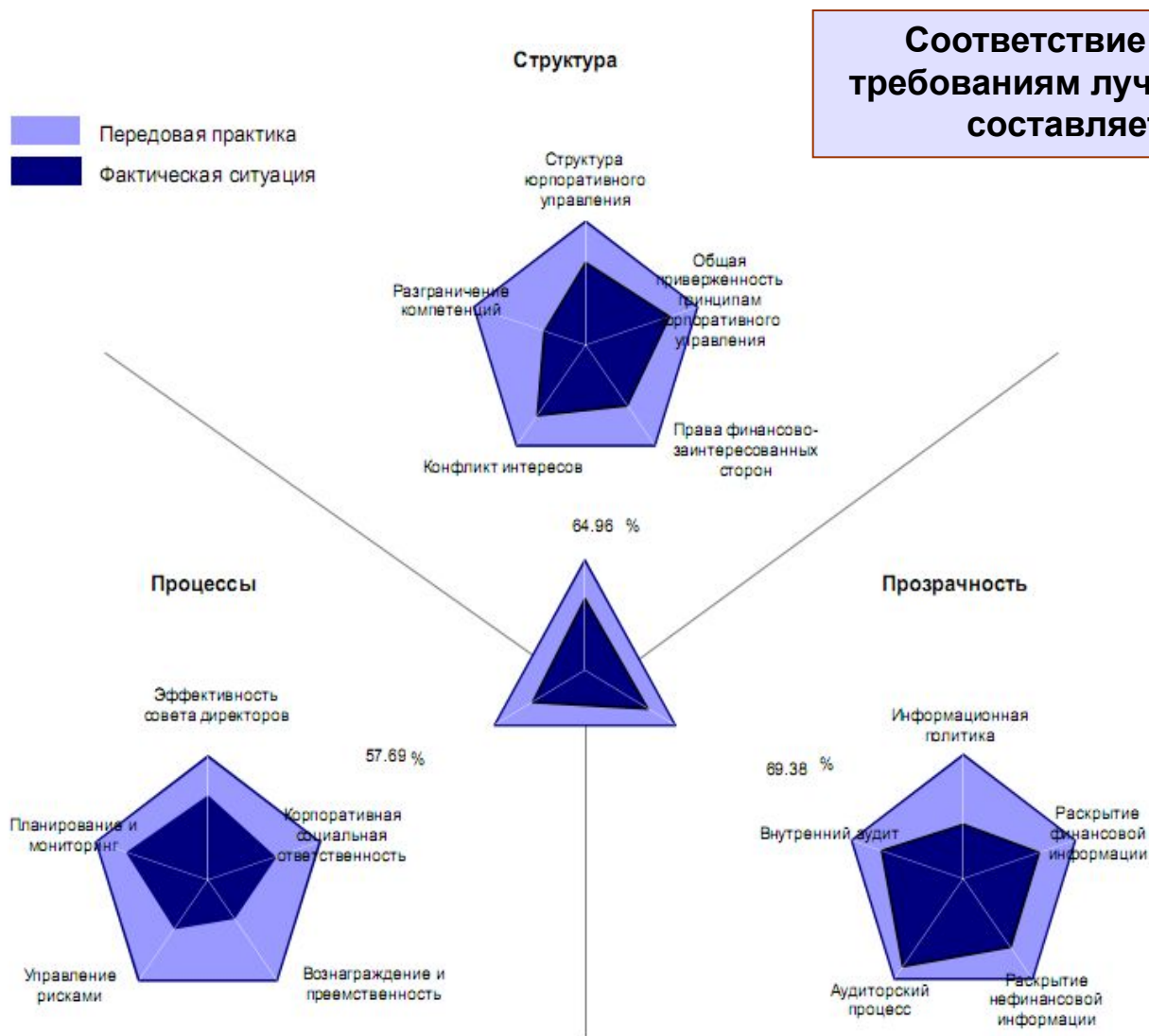
## Корпоративное управление в компаниях: ключевые направления развития

---

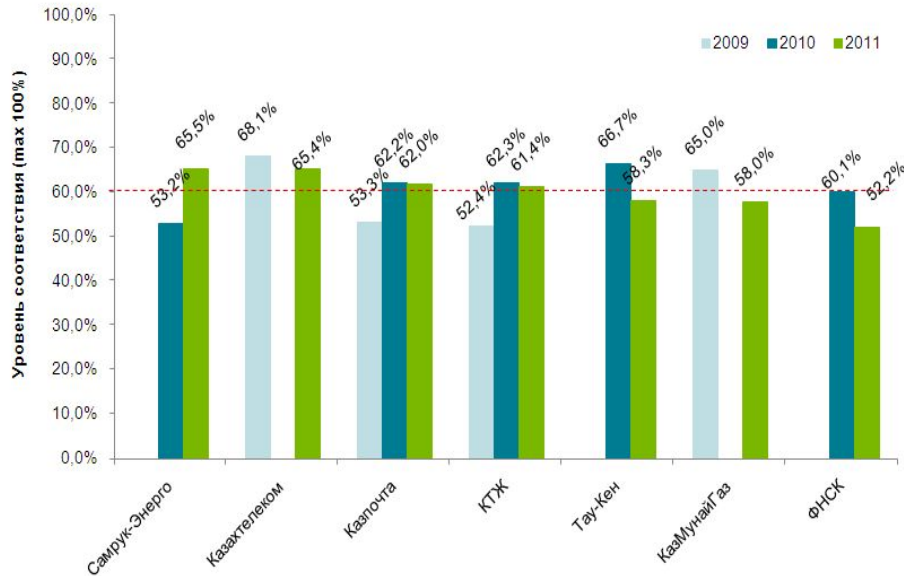
- 1 Усиление роли СД компаний в процессах управления рисками, стратегического и среднесрочного планирования, оценки результатов деятельности и вознаграждения руководства
- 2 Акцентирование внимания на практике отчетности по вопросам управления рисками
- 3 Усиление роли независимых директоров  
Активное вовлечение независимых директоров, имеющих международный отраслевой опыт
- 4 Усиление контроля  
Ежегодное проведение комплаенс аудита силами служб внутреннего аудита дочерних компаний
- 5 Формирование системного подхода к управлению устойчивым развитием
- 6 Усиление финансового менеджмента



# Модель оценки качества корпоративного управления



# Корпоративное управление в компаниях в 2009-2011 годах: структура

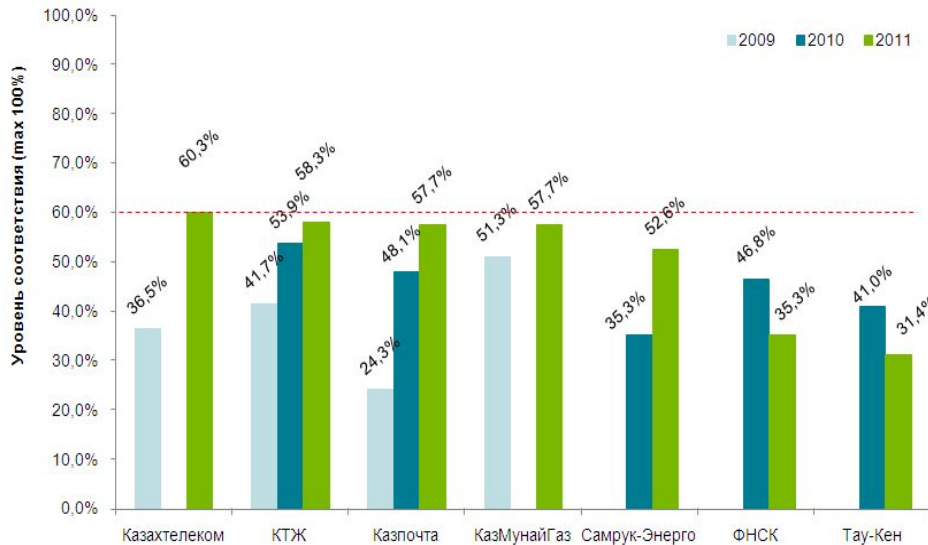


По компоненту «Структура» 4 из 7 компаний соответствуют требованиям лучшей практики более чем на 60%.

В то же время 75-процентный барьер, который отражает лидерство в области корпоративного управления не был преодолен ни одной компанией.

- 1 Возможности для вмешательства в оперативную деятельность ДЗО со стороны Фонда сохраняются
- 2 Функции, исполняемые комитетами советов директоров ДЗО по факту, не в полной мере соответствуют передовой практике
- 3 Зафиксированы случаи несоблюдения положений Кодексов корпоративного управления ДЗО, мониторинг соблюдения Кодексов не соблюдается
- 4 Практика привлечения независимых оценщиков на основе открытого тендера недостаточно распространена
- 5 В некоторых ДЗО не утверждены политики по урегулированию конфликта интересов у должностных лиц и работников ДЗО с четким определением ситуаций конфликта интересов и детальных процедур по их урегулированию

# Корпоративное управление в компаниях в 2009-2011 годах: процессы

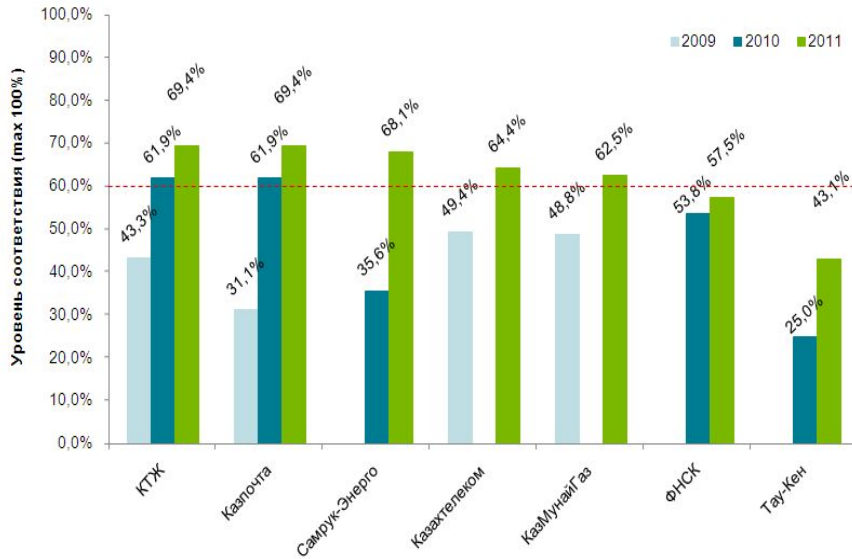


По компоненту «Процессы» 1 из 7 компаний соответствуют требованиям лучшей практики более чем на 60%.

В то же время 75-процентный барьер, который отражает лидерство в области корпоративного управления не был преодолен ни одной компанией.

- 1 Во многих ДЗО отсутствует практика бенчмаркинга при оценке результатов деятельности
- 2 В большинстве ДЗО не проводится оценка работы Советов директоров
- 3 Отсутствуют должным образом формализованные стратегии в области корпоративной социальной ответственности
- 4 Во многих ДЗО роль СД в процессе управления рисками и мониторинга эффективности системы управления рисками ограничена
- 5 Процесс планирования преемственности не до конца соответствует передовой практике. Роль СД и его комитетов в этой сфере ограничена.

# Корпоративное управление в компаниях в 2009-2011 годах: прозрачность



По компоненту «Прозрачность» 5 из 7 компаний соответствуют требованиям лучшей практики более чем на 60%.

В то же время 75-процентный барьер, который отражает лидерство в области корпоративного управления не был преодолен ни одной компанией.

- 1 СД ДЗО не играют активной роли в процессе обеспечения информационной прозрачности ДЗО
- 2 Большинство годовых отчетов и интернет-сайтов ДЗО не соответствует передовой практике с точки зрения полноты раскрытия информации
- 3 Финансовая отчетность в большинстве случаев публикуется позже, чем это предусмотрено передовой практикой
- 4 Не готовятся отчеты об устойчивом развитии, подготовленные в соответствии с GRI
- 5 Меры, направленные на постоянное совершенствование процессов внутреннего аудита, недостаточны.

# Повышение долгосрочной стоимости компаний Фонда через формирование передовой корпоративной культуры

---

## Глобальные инициативы Фонда (в том числе):

- **Оптимизация структуры**
- **Передовые стандарты корпоративного управления**
- **Передовая кадровая политика**
- **Инновационная политика**
- **Система управленческой отчетности**

## Ключевые задачи 2011 года

---

- Провести диагностику систем корпоративного управления в компаниях группы Фонда
- Активизировать деятельность советов директоров во всех крупных компаниях
- Внедрить передовую практику управления в компаниях
- Использовать возможности синергии между компаниями в области технологий и управления знаниями
- Повысить корпоративную социальную ответственность в компаниях Фонда
- Активная борьба с коррупцией и формирование отчетов о ее результатах
- Усилить финансовый менеджмент