



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ИСТОРИИ УСПЕХА В ЕВРОПЕ И ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



В партнерстве с:



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



Международная финансовая корпорация (IFC), подразделение Группы Всемирного банка, создает возможности выхода населения из бедности и улучшения условий жизни. Мы способствуем устойчивому экономическому росту в развивающихся странах, оказывая поддержку развитию частного сектора, мобилизуя частный капитал и предоставляя компаниям и правительствам консультативные услуги, а также услуги, направленные на снижение рисков. Настоящий отчет был подготовлен IFC при участии Группы по корпоративному управлению. Группа объединяет сотрудников из инвестиционного и консультативного направлений IFC в единую глобальную команду. Эта объединенная команда предоставляет консультации по всем аспектам корпоративного управления и предлагает адресные услуги клиентам в таких областях, как повышение эффективности работы совета директоров, улучшение контрольной среды и управление семейным бизнесом. Группа также оказывает поддержку усилиям по совершенствованию практик и политик корпоративного управления и проведению реформ в формирующихся рынках и развивающихся странах, эффективно используя и интегрируя инструменты управления знаниями, опытом и информационными сетями на глобальном и региональном уровнях.

Выводы и суждения, содержащиеся в настоящем отчете не обязательно отражают точку зрения, IFC или ее совета директоров или Всемирного банка, или его исполнительных директоров, или стран, которые они представляют. IFC и Всемирный банк не гарантируют точности данных, представленных в данном отчете, и не несут какой-либо ответственности за любые последствия их использования.

Материалы, представленные в данном отчете, защищены авторским правом. Копирование и/или передача, частично или полностью, его содержания может считаться нарушением применимого законодательства. IFC поощряет распространение данного отчета, и настоящим предоставляет разрешение пользователям копировать его части для личного, некоммерческого пользования, без права перепродажи, перераспределения или создания на его основе каких-либо производных работ. Для любого иного копирования или использования данного отчета необходимо специальное письменное разрешение от IFC. Для получения разрешения на ксерокопирование или перепечатку настоящего отчета, пожалуйста, отправьте запрос с полной информацией по адресу:

The International Finance Corporation
c/o the World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street, NW Washington, DC 20433

Все запросы, касающиеся прав и лицензий, в том числе вторичных авторских прав, следует направлять по адресу:

The International Finance Corporation
c/o the Office of the Publisher
World Bank
1818 H Street, NW Washington, DC 20433
Fax: (202) 522-2422

© Авторские права защищены, 2015 г.

Международная финансовая корпорация
2121 Pennsylvania Avenue, NW,
Washington, DC 20433



Введение

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящей брошюре “Корпоративное управление: истории успеха в Европе и Центральной Азии” представлен опыт семи компаний в Европе и Центральной Азии по внедрению инициатив совершенствования системы корпоративного управления при содействии IFC. Публикация представляет собой подборку из серии очерков IFC, в которой “из первых рук” приводится подробное описание того, как компании и банки на формирующихся рынках региона решают сложные задачи финансово-хозяйственной деятельности посредством совершенствования своих систем корпоративного управления.

Одним из важных выводов, сделанных на основе этих примеров, является тот факт, что отсутствует какой-либо единый универсальный подход в совершенствовании системы корпоративного управления в компаниях. Компании и банки, представленные в данной брошюре, шли своими путями, применяя поэтапный подход и реализуя решения, исходя из размера компании, уникальных обстоятельств и ситуации на рынке.

Несмотря на то что имеются определенные различия, положительные эффекты вследствие внесенных изменений в системах корпоративного управления в значительной степени схожи: расширение доступа к капиталу, улучшение репутации, принятие верных стратегических решений, рост финансовых показателей и сокращение операционных рисков. Согласно мнению самих компаний и банков, вывод, сделанный на основе этих результатов, состоит в том, что инвесторы при принятии решений в значительной степени полагаются на продемонстрированную приверженность наилучшей практике корпоративного управления. В свою очередь, такое повышенное доверие со стороны инвесторов приводит к возросшей финансовой устойчивости и позиционированию компании на рынке. Более того, на основе полученного опыта мы сделали заключение, что наличие “чемпионов” в самой компании, а также поддержка ее руководства являются критическими факторами в обеспечении успеха в деле совершенствования системы корпоративного управления.

Компании и банки, представленные в настоящей публикации, работают в странах с развивающейся экономикой в Европе и Центральной Азии: Албании, Грузии, Казахстане, Косово, Кыргызской Республике, Сербии и Таджикистане, иными словами, в странах, где доля частного сектора продолжает возрастать, а роль иностранных инвестиций приобретает все большую значимость. В течение продолжительного периода времени IFC уделяла серьезное внимание совершенствованию системы корпоративного управления в странах данного региона в рамках своей более масштабной деятельности по привлечению инвестиций в частный сектор, укреплению рынков капитала и поддержке всеобъемлющего экономического развития и роста.

В этой публикации компании и банки рассказывают о пройденных ими путях и вызовах с целью демонстрации другим компаниям положительных результатов, полученных по совершенствованию своих систем корпоративного управления. Приверженность компаний стремлению подниматься выше минимальных уровней в своей работе является убедительным примером того, что хорошая система корпоративного управления помогла компаниям добиться положительных сдвигов, вне зависимости от их размера, структуры собственности, отрасли или операционной среды.

От имени IFC, хочу выразить свою признательность компаниям и банкам, чьи истории представлены здесь: ОсОО “Алтын-Ажыдаар”, АО “Банк Республики”, Galenika Fitofarmacija, TOO KazMicroFinance, Sharcem Titan, ООО “Таджеро” и Union Bank. Их готовность откровенно поделиться своими наработками и производственными показателями является ценным дополнением в “копилку” знаний по корпоративному управлению.

Даррин Хартцлер,

Управляющий по программам корпоративного управления,

Департамент охраны окружающей среды, социальных преобразований и корпоративного управления IFC

ВЫРАЖЕНИЕ БЛАГОДАРНОСТИ

Данную публикацию невозможно было бы осуществить без участия наших клиентов, которые любезно согласились "из первых рук" поделиться своим опытом корпоративного управления. Выражаем нашу искреннюю благодарность ОсОО "Алтын-Ажыдаар", Банку Республики, АО Galenika Fitofarmacija, ТОО KazMicroFinance, Sharrcem Titan, ООО "Таджеро" и Union Bank.

Мы особо благодарим Даррина Хартцлера, Управляющего по программам корпоративного управления IFC, за организационную поддержку и предоставление ценной информации.

Хочется выразить большую благодарность сотрудникам Группы по корпоративному управлению IFC: Оливеру Ортону, Ольге Колдасовой, Мериме Зупцевич, Тахмине Нуровой, Юлии Холодковой, Борису Жанжалия и Адалят Абдумановой за их вклад в реализацию этой инициативы, а также Джеймсу Разуку и Кхавару Саиду Ансари - за проведенный ими анализ и предоставленные замечания и предложения.

Отдельно благодарим Лоти Салазар за руководство в процессе составления, редактирования, разработки дизайна и публикации данной брошюры, Анну Молину - за редакторскую работу и Асель Чойбекову - за разработку дизайна данной публикации.

Сергей Трипутень,

Руководитель программы по корпоративному управлению

в Европе и Центральной Азии,

Департамент охраны окружающей среды, социальных преобразований и

корпоративного управления IFC

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	10
ОСОО "АЛТЫН-АЖЫДААР"	14
БАНК РЕСПУБЛИКИ	18
GALENICA FITOFARMACIJA	22
ТОО "МИКРОФИНАНСОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КМФ"	26
SHARCEM TITAN/ЛАБОРАТОРИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	31
ООО "ТАДЖЕРО"	36
UNION BANK	40
ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ	45



Исполнительное резюме

В настоящей брошюре “Корпоративное управление: истории успеха в Европе и Центральной Азии” подробно излагается опыт семи компаний и банков, работающих в странах с развивающейся экономикой в Европе и Центральной Азии и реализовавших инициативы корпоративного управления. Данный опыт представляет собой демонстрацию внедрения надлежащей практики корпоративного управления на примере компаний из различных секторов экономики, имеющих разные структуры собственности и операционную среду, которые показали значительное положительное влияние в результате проведенной ими работы по совершенствованию систем корпоративного управления.

Компании и банки устранили недоработки на различных уровнях своих организаций, опираясь на уже прочные основы, с целью обеспечения принятия верных стратегических решений, повышения эффективности повседневной операционной деятельности и сокращения операционных рисков. Несмотря на различия в размерах, структуре собственности и национальном происхождении компаний, был определен ряд общих тем.

Совершенствование системы корпоративного управления на уровне совета директоров

Проведение разграничения между ролью совета директоров и ролью исполнительной власти являлось одной из проблем по всему спектру отраслей экономики. Некоторые из представленных в брошюре компаний подошли к решению данного вопроса путем разделения ролей и определения круга обязанностей. Компании также сосредоточили внимание на диверсификации состава советов директоров, включении в число их членов независимых директоров и женщин-директоров с взаимодополняющим опытом работы и знаниями.

Большинство компаний и банков, представленных в настоящей брошюре, предприняли определенные шаги в повышении эффективности работы советов директоров. Многие компании внесли изменения в процессы и процедуры работы советов директоров. Были компании, которые впервые создали советы директоров. Некоторые создали комитеты для проведения детального анализа и оптимизации обсуждений в совете. В ряде компаний была введена должность корпоративного секретаря для обеспечения более организованного подхода к проведению собраний совета директоров и обмена информацией.

Управленческий контроль и другие усовершенствования

Для компаний одной из наиболее распространенных целей, связанной с их усилиями по внедрению практик корпоративного управления, являлось создание службы внутреннего контроля. Некоторые компании приняли меры по формализации политик и процедур внутреннего контроля, в то время как другие расширили перечень уже применяемых ими политик. Большинство из приведенных в данной брошюре компаний и банков усилили свои функции внутреннего аудита с целью повышения независимого надзора и совершенствования системы раннего оповещения для сокращения рисков. Некоторые из них предприняли шаги по совершенствованию своих практик управления рисками, повышению качества их мониторинга и сокращению этих рисков на всех уровнях деятельности своих организаций.



Другой распространенной проблемой по всему спектру отраслей и форм собственности был вопрос преемственности руководящих должностей. Некоторые компании, представленные в данной брошюре, сконцентрировали внимание на планировании преемственности руководящих должностей и сокращении риска ключевой фигуры посредством уменьшения чрезмерной зависимости от одного или двух ключевых лиц.

Что касается семейных компаний в этой группе, вопросы семейного управления являлись наиболее приоритетными. Некоторые из этих компаний приняли меры по формализации своих политик, касающихся участия семьи в работе компании, в том числе обучения и подготовки ее будущих руководителей.

Несколько компаний и банков из этой группы применили процессы, обеспечивающие предоставление более своевременного потока информации, содержащей большой объем нефинансовой информации, акционерам и общественности. Кроме того, компании сосредоточили основное внимание на совершенствовании службы комплаенс. Некоторые компании включили в штат сотрудников по комплаенс для обеспечения надлежащего соблюдения правовых и нормативных требований.

Положительные эффекты

Все семь компаний, представленные в данной брошюре, извлекли пользу из внедренных ими инициатив в области корпоративного управления:

- **Расширение доступа к финансированию:** Почти все компании отметили значительное расширение возможностей получения доступа к финансированию в результате проделанной ими работы по совершенствованию систем корпоративного управления. Все ссылались на то, что изменения в системах корпоративного управления положительно сказались на повышении к ним доверия рынка и обеспечении дополнительной уверенности инвесторам, кредиторам или заемщикам. За последние несколько лет, благодаря внесенным изменениям в системы корпоративного управления, этим компаниям удалось привлечь новое финансирование от \$4 млн до приблизительно \$200 млн.
- **Сокращение недостатков в работе и улучшение процесса принятия стратегических решений:** Также практически все компании и банки, представленные в брошюре, отметили заметные улучшения в повседневной операционной деятельности и стратегии. Многие утверждали, что они добились этих улучшений благодаря более четкому разграничению ролей совета директоров и правления и улучшению надзорных функций.
- **Расширение бренда и улучшение взаимосвязей акционеров/стейкхолдеров:** Большинство компаний сообщило о значительном положительном влиянии на их репутацию, а также о повышении их способности дифференцировать себя от других конкурентов на рынке. Некоммерческие организации в этой группе также сообщили о значительном улучшении в некоторых нематериальных, но чрезвычайно важных мерах оценки, таких, как повышение доверия.
- **Сокращение рисков, повышение перспектив роста и увеличение потенциала устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе:** Все эти компании утверждали, что благодаря внесенным организационным структурным улучшениям, таким как планирование будущих руководителей и разграничение ролей совета директоров от функций правления, а также одновременно усиление работы служб внутреннего контроля и управления рисками, повысилась уверенность в их способности работать устойчиво в долгосрочной перспективе.

Несмотря на то, что каждая из представленных семи компаний имеет свою, отличную от других, историю, очевиден тот факт, что их общие результаты свидетельствуют о положительном влиянии надлежащих практик и политик корпоративного управления на работу компаний и банков в странах с развивающейся экономикой в Европе и Центральной Азии.

ВВЕДЕНИЕ

Формирующиеся рынки становятся важной движущей силой роста мировой экономики. По мере возрастания частного сектора, проведения регуляторных реформ и приведения работы коммерческих предприятий в соответствие с международными стандартами в странах с развивающейся экономикой в Европе и Центральной Азии все больше повышается интерес к ним со стороны иностранных инвесторов. Фактически, согласно данным Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию, приток прямых иностранных инвестиций в страны с переходной экономикой увеличился на 28 процентов и в 2013 году достиг \$108 млрд.*

Надлежащая практика корпоративного управления является одним из важнейших элементов в содействии этим развивающимся рынкам реализовать свой экономический потенциал. Надлежащая практика корпоративного управления также способствует должному рассмотрению других значимых аспектов деятельности компаний, включая экологическую и социальную ответственность. Она является фундаментом для долгосрочного развития компании и укреплению ее устойчивости, повышая привлекательность этих компаний для инвесторов и принося долгосрочные дивиденды этим странам.

Компании и банки, в частности в странах с развивающейся рыночной экономикой, нацеленные на совершенствование систем корпоративного управления могут наблюдать все больше доказательств значимости таких усилий, в результате которых возрастают их доходы, повышается имидж и конкурентоспособность. В статье The Emerging Market Investor Survey говорится, что 100 процентов из опрошенных инвесторов намерены платить более высокие премии компании с хорошей системой корпоративного управления из страны с формирующимся рынком, нежели аналогичной компании из развитого рынка.**

По мере того, как компании и банки в Европе и Центральной Азии находят свое место на мировой экономической арене, усилия по совершенствованию их практик корпоративного управления способствуют сокращению их операционных рисков, повышению финансовых показателей и установлению курса на успешную, долгосрочную и прибыльную деятельность. Можно перечислить ряд конкретных изменений, положительно отразившихся на их работе: повышение оперативности работы советов директоров, разграничение роли совета директоров и функций правления, усиление независимости аудита, повышение прозрачности информации, улучшение отношений с акционерами и планирование преемственности руководящих должностей в семейных компаниях.

Надлежащая практика корпоративного управления, которую можно определить как структуры и процессы, с помощью которых осуществляется руководство и контроль над деятельностью компаний и банков, способствует их более эффективной работе, улучшению доступа к капиталу, снижению рисков и обеспечению защиты от злоупотреблений руководства.

*World Investment Report 2014: Investing in the SDGs, an Action Plan. United Nations Conference on Trade and Development, June 2014.

**Khanna, Vikramaditya and Zyla, Roman. The Emerging Market Investor Survey. IFC, 2012



Корпоративное управление значимо для IFC

В течение почти двух десятилетий консультативные группы IFC по корпоративному управлению активно работали в Европе и Центральной Азии, предоставляя консультации компаниям, желающим улучшить свои практики корпоративного управления. Подход IFC строился на установлении партнерских взаимоотношений с местными учреждениями с целью установления связи взаимодействия с компаниями в различных формах, включающих тематические тренинги, индивидуальные диагностические исследования, консультации по конкретным вопросам корпоративного управления, а также проведение комплексных углубленных оценок с предоставлением планов внедрения.

Причина такого внимания к корпоративному управлению проста. В дополнение к тому, что хорошее корпоративное управление выгодно самим компаниям, оно способствует развитию экономики в целом. Расширение доступа к капиталу стимулирует новые инвестиции, способствует экономическому росту и предоставляет новые возможности для создания рабочих мест. Компании, работающие более эффективно, как правило, распределяют и управляют ресурсами более рационально. Улучшение отношений со стейкхолдерами помогает компаниям решать экологические, социальные и трудовые вопросы. Следовательно, акцент на корпоративное управление является одним из основополагающих аспектов миссии IFC в построении экологически, социально и финансово устойчивых компаний в развивающихся рынках, создании новых рабочих мест и расширении экономических возможностей для преодоления бедности и улучшения жизненных условий людей.



Методологии IFC по корпоративному управлению: наилучшая международная практика, адаптированная к местным рынкам и потребностям компании

За период своего многолетнего опыта работы с компаниями любого масштаба, структурами собственности и представляющими различные отрасли на формирующихся рынках в мире, IFC разработала передовую методологию*** проведения оценки практик корпоративного управления предприятий, выявляя риски и возможности и предлагая рекомендации по совершенствованию.

Методология корпоративного управления IFC содержит оценку, включающую детальное изучение внутренних процессов, практик и форм контроля компаний-клиентов с целью выявления недостатков, пробелов и потенциальных рисков. Группа IFC работает совместно с клиентом для разработки ряда предложений и рекомендаций, направленных на решение изложенных вопросов корпоративного управления. Группа IFC также оказывает содействие в подготовке плана внедрения. Эта работа включает семинары, тренинги и последующие консультации по конкретным вопросам корпоративного управления.

Ввиду того, что такая работа проводится индивидуально и непосредственно на предприятии, методы легко настраиваются на потребности бизнеса с учетом уникальных обстоятельств, рынка и операционной среды каждого конкретного клиента. Такой подход актуален для всех видов компаний в разрезе всего спектра отраслей промышленности: от банков и публичных акционерных до семейных компаний, от приватизированных до государственных предприятий, от некоммерческих до частных компаний.

На сегодняшний день эта доказанная методология является признанным мировым стандартом консультативной работы по корпоративному управлению. Фактически, она вплетена в рамки Концептуальной основы по корпоративному управлению, представляющей собой общий подход, принятый в 2011 году 33-мя финансовыми институтами развития.****

***Подробно с этой методологией может ознакомиться на сайте: www.ifc.org/corporategovernance

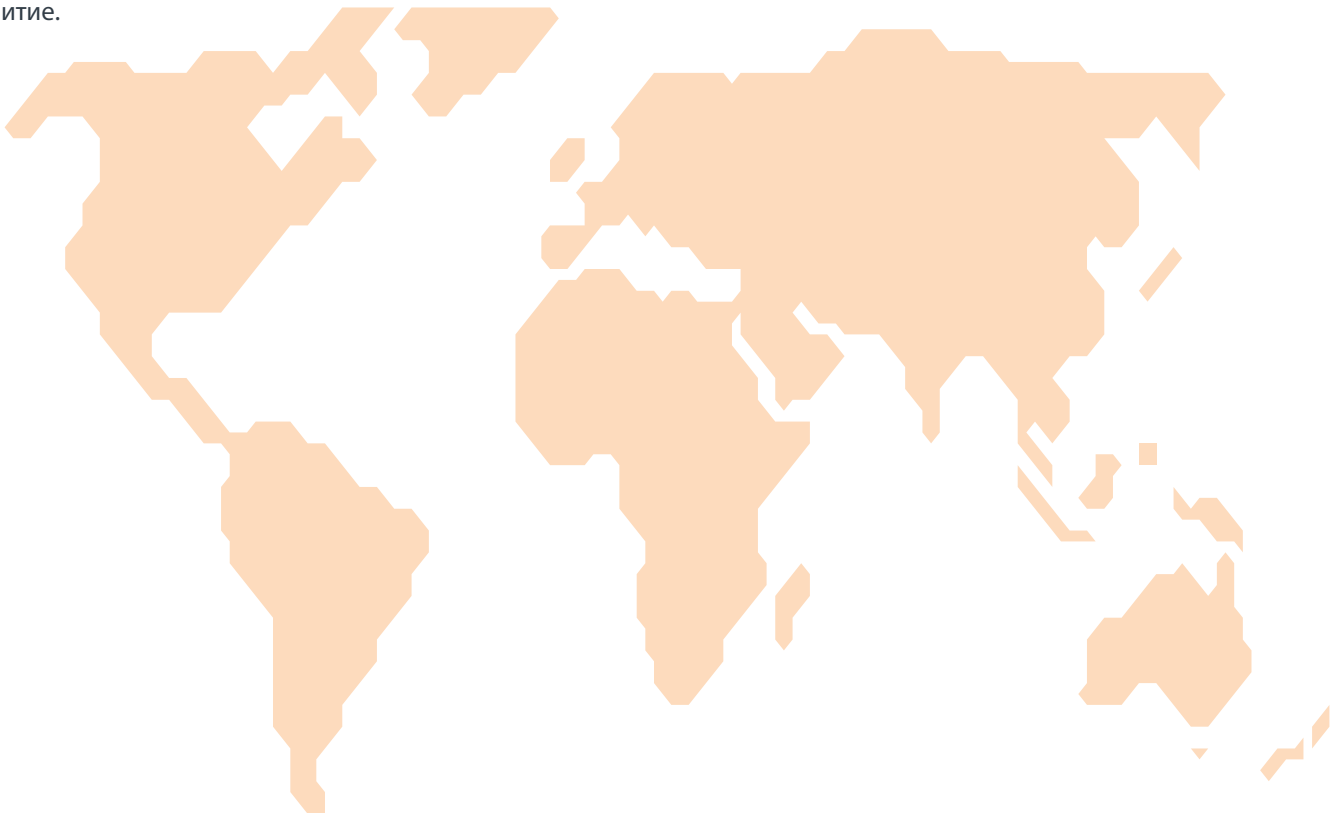
****Подробно о Концептуальной основе корпоративного управления можете узнать на сайте: www.cgdevelopmentframework.org.

Результаты в Европе и Центральной Азии

С самого начала своей работы по совершенствованию политик и практик корпоративного управления IFC предоставила адаптированную к условиям каждой компании консультативную и техническую помощь сотням клиентов в Европе и Центральной Азии - части многих компаний и банков по всему миру, которым такая помощь оказалась очень полезной, и в результате эти компании преуспели в привлечении новых миллионов инвестиций от IFC и из других источников.

Данная публикация содержит краткий обзор этих успехов по совершенствованию практик и политик корпоративного управления на примере работы разнообразной группы из семи компаний и банков в регионе. Все компании, представленные в брошюре, являются действующими или бывшими клиентами IFC, внедрившими изменения в системах корпоративного управления согласно рекомендациям, изложенным в оценке IFC. История каждой компании содержит обоснование инициативы совершенствования корпоративного управления вместе с принятыми ключевыми практиками корпоративного управления и достигнутыми положительными результатами, включая повышение эффективности и прибыльности ее деятельности, укрепление связей с деловыми партнерами и увеличение потоков капитала для финансирования увеличивающихся масштабов финансово-хозяйственной деятельности. Информация предоставлялась клиентами и собиралась IFC посредством интервью, очных или по телефону, проведенных в 2013 году и в течение первых месяцев 2014 года.

Считалось, что в процессе работы IFC по совершенствованию практики корпоративного управления в странах Европы и Центральной Азии с акцентом на их постоянно возрастающее участие в мировой экономике, обмен опытом этих компаний будет вдохновлять другие компании в регионе предпринимать аналогичные инициативы по совершенствованию корпоративного управления. В свою очередь, это создаст более широкую базу "здоровых" предприятий, более устойчивых к бизнес-циклам и волатильности рынка, которые смогут внести свой вклад в масштабное и устойчивое экономическое развитие.



ИСТОРИИ УСПЕХА В ЕВРОПЕ И ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



ОсОО “Алтын-Ажыдаар”

Кыргызская Республика

ОсОО “Алтын-Ажыдаар” является ведущим предприятием по производству гофрированного картона, бумаги и упаковочных материалов в регионе. Основанное в 1995 году семьей Тереховых в тогдaшнем Кыргызстане, “Алтын-Ажыдаар” работало в период политических и социальных потрясений после распада Советского Союза. Экономика страны находилась в упадке и миллионы людей остались без работы и средств к существованию. По сути, производственные предприятия были закрыты, так как владельцы бизнеса сосредоточились на менее затратных видах бизнеса, приносящих им быстрый доход, как, например, перепродажа продуктов питания.

В этих экономических условиях Павел Терехов, совладелец и Президент компании, увидел уникальную возможность для бизнеса. Он предугадал рост спроса на упаковочные материалы из гофрокартона, первоначально со стороны производителей продуктов питания, а впоследствии и других секторов экономики. Риск оправдался: с того времени, компания выросла и расширилась, были созданы новые филиалы и производственные подразделения в Кыргызской Республике и Казахстане, а также обновился и расширился выпуск высококачественных упаковочных материалов из гофрокартона, бумажной продукции и строительных материалов. В настоящее время при производственных мощностях, составляющих 600 тон бумажной продукции и 1,5 миллиона квадратных метров гофрированного картона в месяц, компания планирует дальнейшую экспансию на рынки Узбекистана.

Бизнес: предприятие по производству гофрированного картона, бумаги и упаковочных материалов

Месторасположение: Кыргызская Республика

Сектор: производство бумаги и картона

Тип компании: частная семейная компания

Доход за 2013 г. \$0.9 млн

работников: приблизительно 500

Дата проведения оценки IFC
май 2011 г.

Веб-сайт: www.altynbox.kg



Структура компании

В состав основателей ОсОО “Алтын-Ажыдаар”, семейной компании, название которой в переводе с кыргызского языка означает “золотой дракон”, входили три брата и сестра. Корпоративная культура компании основывается на семейных ценностях и доброжелательных взаимоотношениях. “Великий китайский философ Конфуций высказал мысль, что крепкие семейные узы, почитание детьми старших и женами своих мужей - это те постулаты, которые составляют основу идеального управления”, сказала Лилия Терехова, совладелец и финансовый директор. “В нашей компании мы привержены этому учению и убеждены, что такой подход явился основой нашего успеха”.

Почему необходимы изменения?

Кредитные средства, предоставленные IFC траншами на протяжении нескольких лет ОсОО “Алтын-Ажыдаар”, дали возможность компании увеличить доходы от реализации продукции на внутреннем рынке и объемы экспорта. Первый транш, предоставленный в 1996 году, представлял собой первый инвестиционный проект IFC в республике. Впоследствии IFC предоставила компании три кредита на финансирование производства и экспансию бизнеса.

По мере роста и расширения бизнеса возрастала и сложность деятельности предприятия. Владельцы осознавали, что компания переросла свою первоначальную структуру корпоративного управления и управленческую инфраструктуру. Возникла необходимость пересмотреть стратегию, оптимизировать руководство компании и внедрить эффективную систему корпоративного управления, а впоследствии тиражировать эти системы в других странах деятельности компании. Владельцы также понимали важность создания процесса, который бы обеспечивал сохранение ее семейного статуса после передачи ее “в руки” следующему поколению руководителей.



“Проект помог нам разрешить дилеммы, касающиеся корпоративного управления семейного бизнеса нашей компании, тем самым, обеспечивая непрерывность и процветание нашего бизнеса. Теперь мы очень хорошо знаем, как разграничивать бизнес и вопросы семьи. Кроме того, мы также поставили перед собой цель – надлежащим образом воспитать и подготовить второе поколение компании”.

Павел Терехов,
Совладелец и Президент
ОсОО “Алтын-Ажыдаар”

Что было изменено?

В процессе проведенной IFC в 2011 году в ОсОО “Алтын-Ажыдаар” оценки качества корпоративного управления был выявлен ряд основных проблем, связанных с планированием преемственности руководящих должностей и системой внутреннего контроля, а также был дан ряд рекомендаций по внесению изменений в эти важные вопросы.

До проведения этой оценки владельцы компании не задумывались о вопросах преемственности, частично по той причине, что все они были сравнительно молоды. В то время как владельцы компании, в принципе, согласились, что важно сохранить семейный статус компании, не были созданы структуры для перехода, равно как и отсутствовали процедуры по подготовке их детей для возможной последующей деятельности в качестве руководителей компании. Одной из основных проблем была потеря интереса к семейному бизнесу у последующего поколения. Кроме того, компания столкнулась с рядом существенных рисков, связанных с ключевыми лицами компании. В случае ухода Президента, являющегося «сердцем и душой» компании, а также при отсутствии надлежащего плана преемственности, компании может грозить потеря сплоченности и направления деятельности.

Приняв к сведению исследования в области корпоративного управления в отношении того, что выживание семейных компаний иногда оказывается под угрозой при их передаче “в руки” второго поколения, владельцы компании осознали важность реализации изменений, предложенных IFC. Они документально оформили свой подход к планированию преемственности руководящих должностей, утвердив семейную конституцию, включая соответствующие процедуры и правила. Риск ключевой фигуры сократился за счет выявления из последующего поколения кандидатов, проявляющих интерес к участию в работе семейного бизнеса, а также благодаря разработке процедуры их профессиональной подготовки для выполнения ими руководящих ролей в компании в будущем.

Кроме того, ОсОО “Алтын-Ажыдаар” предприняло несколько важных шагов по совершенствованию своей системы внутреннего контроля. Компания внедрила Кодекс этики, формализовала процедуры и формы контроля, четко определила роли и обязанности, а также внедрила политики внутреннего контроля. Была создана должность внутреннего аудитора.

Как это помогло компании?

В результате совершенствования системы корпоративного управления ОсОО “Алтын-Ажыдаар” добилось доверия со стороны инвесторов и укрепила свои позиции на рынке, что расширило возможности компании в отношении доступа к капиталу. В начале 2015 года IFC поощрила ОсОО “Алтын-Ажыдаар” за внедрение усовершенствований в систему корпоративного управления, сократив процентную ставку по текущему кредиту с 6% до 5.2%.

Предпринятые усилия в ОсОО “Алтын-Ажыдаар” привели к упорядочению системы корпоративного управления в компании, включая четко сформулированные правила по участию членов семьи, что способствовало проведению подготовительной работы по передаче компании «в руки» последующего поколения. Внедрив передовую практику корпоративного управления, компания распространила ее на свое дочернее предприятие, и тем самым сократила свои риски. Эти изменения коренным образом изменили представление членов семьи об успешном управлении семейной компанией.

Краткий обзор ключевых изменений: ОсОО “Алтын-Ажыдаар”

	Ключевые проблемы	Ключевые изменения
Внутренний аудит	Внутренний аудит: В ОсОО “Алтын-Ажыдаар” отсутствовала отдельная служба внутреннего аудита. Владельцы компании выполняли функции финансового директора и главного бухгалтера.	<ul style="list-style-type: none"> Создана должность внутреннего аудитора Ведутся поиски кандидатов (в процессе) на должность внутреннего аудитора
Внутренний контроль	Формы внутреннего контроля: Система внутреннего контроля в компании была на “рудиментарном” уровне. Письменные процедуры отсутствовали. Приказы руководства давались устно и не регистрировались в письменной форме.	<ul style="list-style-type: none"> Принят Кодекс Этики Внедрена политика по внутреннему контролю Формализованы и кодифицированы процедуры и формы контроля Четко определены роли и обязанности
Планирование преемственности	Планирование преемственности и риск ключевых лиц: Формализованные планы преемственности отсутствовали. Некоторые, но не все, дети основателей были вовлечены в работу компании; отсутствовали формальные программы управленческих тренингов. Президент являлся «сердцем и душой» компании, отсутствовали процедуры по подготовке нового поколения лидеров компании.	<ul style="list-style-type: none"> Разработана семейная конституция и протоколы Формализован подход к планированию преемственности Выявлены заинтересованные преемники из второго поколения для участия в управленческих тренингах Принята политика по найму на работу Определены профессиональные квалификационные требования по найму членов семьи

Отчет о влиянии

Компания ОсОО “Алтын-Ажыдаар” доложила о следующих положительных результатах, полученных вследствие внедрения изменений согласно рекомендациям, изложенным в оценке IFC:

- Улучшился доступ к капиталу:** Усовершенствованная система корпоративного управления дала дополнительные гарантии инвесторам и рынку в отношении «здоровья» и стабильности компании в последующем поколении, обеспечив более низкую стоимость капитала.
- Повысился потенциал для успешного осуществления плана преемственности:** Вследствие более глубокого понимания процедур преемственности учредителями компании, повышенного внимания обучению последующего поколения, а также детализации профессиональных критериев по найму членов семьи, компания стала более подготовлена к успешной передаче «в руки» последующего поколения.
- Сократились риски:** Реорганизация и стандартизация системы внутреннего контроля компании при условии непредвзятого и объективного подхода к работе всей организации, выявление сильных и слабых сторон, содействие сокращению рисков, а также обеспечение тиражирования эффективных бизнес-процессов по мере расширения компании.

Банк Республики

Грузия

Основанный в 1991 году Банк Республики является одним из старейших и наиболее успешных финансовых институтов Грузии. Банк предлагает широкий спектр финансовых услуг, направленных на предоставление решений, отвечающих потребностям клиентов, соблюдая при этом высокие стандарты корпоративного управления и социальной корпоративной ответственности.

На сегодняшний день наблюдается широкая экспансия банка; основное внимание уделяется увеличению доходов, инвестированию в органичное развитие своего бизнеса и расширению филиальной сети.

Структура банка

В 2006 году банк Société Générale, один из ведущих банков Европы, выполнив рекомендации IFC, приобрел долю в капитале Банка Республики в размере 60-ти процентов. Также Европейский Банк Реконструкции и Развития (ЕБРР) стал акционером с 10-процентной долей участия. В настоящее время банк Société Générale владеет приблизительно 94-мя процентами акций Банка Республики, а ЕБРР - оставшимися 6-ю процентами.

Почему необходимы изменения?

В 2004 году деятельность финансового и правового органа регулирования Грузии не была приведена в соответствие с международными стандартами корпоративного управления. В отсутствие республиканского руководства по корпоративному управлению грузинские банки, пожелавшие создать свои собственные надежные системы корпоративного управления, решили полагаться на собственные внутренние ресурсы. Решение этой задачи усложнилось тем, что местный рынок консультативных услуг находился на ранних этапах развития, в связи с чем число местных специалистов, которые могли бы оказать техническую помощь в этом вопросе, было довольно ограничено.

В течение этого периода времени руководство Банка Республики посчитало необходимым внести кардинальные изменения в его структуры и практики работы. Они понимали, что приведение деятельности банка в соответствие с передовой международной практикой будет способствовать улучшению операционных показателей и повышению привлекательности банка для инвесторов.

Руководство банка решило действовать. Они обратились к Проекту IFC по развитию бизнеса Грузии (Georgia Business Development Project), что явилось шагом, представлявшим собой уникальную возможность для сопоставления практики корпоративного управления Банка с международно-признанными стандартами и извлечения пользы из международного опыта IFC.

Бизнес: розничные и корпоративные банковские операции

Месторасположение: Грузия

Сектор: финансовые услуги

Тип компании: частная

Доход за 2013 г. \$47 млн.

работников: 900

Дата оценки IFC:

сентябрь 2004 г.

Веб-сайт: www.br.ge



Внедрив рекомендованные реформы по корпоративному управлению, банк может позиционировать себя в качестве надежного и динамичного финансового института и лидера в области корпоративного управления, обладающего глубокими знаниями рыночной конъюнктуры Грузии и одновременно соблюдающего международные стандарты передовой практики.

Что было изменено?

В процессе оценки IFC, проведенной в 2004 году, был выявлен ряд вопросов, касающихся работы состава совета директоров, его ролей и функций, а также процедуры принятия решений.

Ранее совет директоров и руководство банка сыграли определенную роль в развитии своей системы корпоративного управления, но в отсутствие четкого разграничения функций, совет директоров иногда выполнял повседневные функции правления. Такое положение вещей ограничивало способность совета директоров определять стратегию банка из-за конфликта, возникшего между контролирующими и управленческими функциями. Кроме того, некоторые члены совета директоров не имели необходимых знаний и навыков для обеспечения эффективного стратегического руководства. Беспокойство также возникло из-за возможного столкновения между частными интересами членов совета директоров и интересами банка, что затрудняло процесс беспристрастного и эффективного принятия решений.

Другим фактором, создающим проблему в работе совета директоров, было отсутствие корпоративного секретаря. Без корпоративного секретаря, подготавливающего и распространяющего повестки заседаний совета и связанную с ними необходимую информацию до проведения заседаний, члены совета не были надлежащим образом подготовлены к ним. Не велись записи обсуждений на заседаниях совета, и большинство решений было принято путем единодушного согласия, не обязательно по причине общего согласия, а в связи с тем, что сами обсуждения были краткими.

Для решения этих проблем, банк ввел изменения в структуру и состав совета директоров с четким разграничением между ролями и функциями совета и правления на основе утвержденных внутренних положений для обеих групп, включил в состав совета новых членов, имеющих соответствующие знания и опыт, создал отдельные комитеты по аудиту и стратегическому планированию для консультирования совета, а также учредил новую должность секретаря совета.

“В результате сотрудничества с IFC и внедрения передовой практики корпоративного управления Банк Республики смог ввести должность корпоративного секретаря, улучшить свою операционную деятельность, повысить эффективность процесса принятия решений и увеличить поток информации. Благодаря этому Банк Республики стал уважаемым партнером международных инвесторов”.

Кристиан Карманьель,
Президент, Банк
Республики,
Группа Société Générale

Как это помогло банку?

В конечном итоге, в результате реформ, проведенных в области корпоративного управления, было достигнуто более эффективное разграничение функций между советом директоров и руководством банка, оптимизирован процесс принятия решений, улучшен обмен информацией, а также усилены меры защиты прав акционеров.

В более широком понимании внедрение передовой практики корпоративного управления является ключевой причиной дальнейшего успеха банка. Совершенствование системы корпоративного управления помогло банку привлечь новые крупные инвестиции, повлияло на решение Société Générale стать владельцем контрольного пакета акций банка и способствовало улучшению взаимоотношений банка с международными финансовыми институтами. С 2005 года Банк Республики привлек инвестиций на сумму приблизительно \$200 млн от этих финансовых институтов.

На сегодняшний день Банк Республики считается лидером в области передовой практики корпоративного управления в Грузии. Банк установил связи взаимодействия с Грузинской Ассоциацией Кодекса корпоративного управления банков в 2009 году. Результатом инициативы Банка по корпоративному управлению явился ребрендинг, получивший свое выражение в лозунге “Каждый из нас важен”. Новый подход подчеркивает долгосрочные, основанные на доверии, отношения, а также понимание того, что клиенты, партнеры, стейкхолдеры и сотрудники банка являются частью одной команды. Каждый приносит пользу, и общий успех зависит от участия всех членов команды.



Краткий обзор ключевых изменений: Банк Республики

	Ключевые проблемы	Ключевые изменения
Роли совета директоров и правления	Роли совета директоров и правления: Без четкого определения ролей или разграничения полномочий совет иногда выполнял повседневные операционные функции. Совет не уделял достаточное внимание стратегии. Надзор руководства был ограничен.	<ul style="list-style-type: none"> Разработано четкое разграничение полномочий между функциональными подразделениями Утверждены внутренние положения банка, в которых определены роли совета и функции правления Созданы каналы обмена информацией между советом и руководством банка
Состав совета директоров	Состав совета директоров: Лишь один из семи членов совета имел образование в области финансов и экономики. Остальные члены совета не имели знаний и опыта в области финансов, что ограничивало способность совета рассматривать и выявлять ключевые риски или обеспечивать профессиональное стратегическое руководство банка.	<ul style="list-style-type: none"> В состав совета ввели директоров, имеющих соответствующие знания и опыт Утвердили внутренние положения с целью сокращения риска конфликта интересов
Эффективность работы совета директоров	Эффективность работы совета директоров: В банке не были созданы комитеты совета, не была введена должность корпоративного секретаря. Часто члены совета не были подготовлены к заседаниям совета. Обсуждения не были достаточно активными и детальными, в результате процесс принятия решений был менее эффективным. Без протоколирования обсуждений на заседаниях обмен информацией с акционерами становился проблематичным.	<ul style="list-style-type: none"> Создали комитеты по аудиту и стратегическому планированию совета для консультирования членов совета Ввели должность корпоративного секретаря

Отчет о влиянии

Банк Республики доложил о следующих положительных результатах, полученных вследствие внедрения изменений согласно рекомендациям, изложенным в оценке IFC:

- Улучшился доступ к капиталу:** Усовершенствованная система корпоративного управления явилась фактором, повлиявшим на решение Société Générale's инвестировать в капитал Банка. После проведения реформ Банк Республики привлек инвестиции от финансовых институтов на сумму приблизительно \$200 млн.
- Повысилась эффективность операционной деятельности:** В условиях сокращенного вмешательства совета в повседневные операционные вопросы, руководство банка смогло работать эффективнее и более слаженно.
- Улучшился процесс принятия решений:** В результате изменений в структуре и составе совета обсуждения на заседаниях совета стали более глубокими, детальными, а также усилилось стратегическое руководство банка.
- Улучшились отношения с партнерами и акционерами:** Приведение системы корпоративного управления Банка в соответствие с международными стандартами корпоративного управления придало инвесторам больше уверенности в устойчивости Банка в долгосрочной перспективе.
- Улучшился имидж:** Популярность Банка на рынке возросла после того, как банк стал лидером в области реформ по корпоративному управлению.

Galenika Fitofarmacija

Сербия

Основанная в 1955 году в качестве государственного предприятия по производству химических средств защиты растений, Galenika Fitofarmacija прошла процедуры реорганизации в 1997 году, и впоследствии в 1999 году компания была приватизирована и преобразована в акционерное общество.

На сегодняшний день, Galenika Fitofarmacija является успешной компанией, уделяющей серьезное внимание ответственной деловой практике и использованию современных технологий, а также вдумчивой инвестиционной стратегии, благодаря которой компания смогла создать устойчивый бизнес-портфель. Galenika Fitofarmacija также обращает особое внимание на аспекты, которые наиболее интересны клиентам: компания разрабатывает новые продукты, предназначенные для удовлетворения конкретных потребностей рынка. Galenika Fitofarmacija не имеет долговых обязательств и успешно финансировала модернизацию своего производства и лабораторного оборудования почти полностью за счет своих собственных средств.

Компания гордится тем, что установленный строгий контроль качества, системы охраны труда и промышленной безопасности, а также защиты окружающей среды соответствуют стандартам ISO 9001: 2008, BSI OHSAS 18001 и ISO 14001: 2004.

Бесспорно, такой подход “дал свои плоды”: Galenika Fitofarmacija в настоящее время контролирует приблизительно 25 процентов продукции сербского рынка химических средств защиты растений, что является самым обширным охватом рынка в сравнении с какой-либо отдельно взятой компанией. При годовой чистой прибыли в размере 6,7 млн евро, продажах на сумму 29 млн евро и рыночной капитализации на сумму 30 млн евро, совершенно очевидно, что финансовое положение компании устойчиво в долгосрочной перспективе.

Бизнес: производство химических средств защиты растений

Месторасположение: Сербия

Сектор: производство химических средств

Тип компании: акционерная компания, зарегистрированная на Белградской фондовой бирже

Доход за 2013 г. €30.6 млн

работников: 144

Дата оценки IFC:

январь-февраль 2011 г.

Веб-сайт: www.fitofarmacija.rs



Структура компании

Galenika Fitofarmacija является акционерным обществом, зарегистрированным на Белградской фондовой бирже. Вследствие приватизации государственного предприятия, сотрудники и менеджеры компании приобрели акции компании и стали его акционерами. Постепенно другие стороны, включая институциональных инвесторов, таких как инвестиционные фонды, также стали акционерами компании.

Почему необходимы изменения?

Ввиду того, что Galenika Fitofarmacija первоначально была государственным предприятием, она имела сравнительно небольшой опыт и знания в области корпоративного управления в отличие от акционерных обществ в странах с более развитыми рынками капитала. Понимание компанией значимости корпоративного управления появилось в процессе повседневной операционной деятельности. С самого начала, акционеры компании, а также ее сотрудники и руководители, понимали, что ответственная деловая практика и грамотное финансовое руководство являются ключевыми аспектами устойчивости компании. Один из важнейших аспектов этого, по их мнению, заключался в создании надлежащей системы корпоративного управления.

Более того, задача компании по совершенствованию своей системы корпоративного управления была связана со стратегической целью: для того чтобы компания смогла успешно осуществить свои планы по выходу на международные рынки и войти в европейский рынок, ей необходимо было улучшить свою систему корпоративного управления.

Проявив инициативу по систематическим улучшениям практик корпоративного управления, Galenika Fitofarmacija смогла добиться еще одной не менее значимой цели - стать моделью для других сербских компаний.



“Galenika Fitofarmacija стремится к соблюдению подотчетности бизнеса во всех аспектах своей работы. Мы несем ответственность перед акционерами и потенциальными инвесторами и считаем эти отношения наиболее важными. Это явилось движущей силой нашего решения привести систему корпоративного управления в соответствие с передовой практикой корпоративного управления”.

Славица Пекович,
Исполнительный директор,
GalenikaFitofarmacija

Что было изменено?

В начале 2011 года IFC провела комплексную оценку корпоративного управления Galenika Fitofarmacija, в процессе которой был выявлен ряд проблем по корпоративному управлению и предложено внести определенные изменения. К примеру, компания не применяла процедуры по своевременному и точному раскрытию важной информации. В отсутствие ключевой информации акционерам и инвесторам компании было сложно принимать обоснованные экономические решения. Кроме того, отсутствие прозрачности в работе компании повышало риск того, что права акционеров не будут защищены.

Так случилось, что во время проведения оценки Galenika Fitofarmacija осуществляла редизайн своего веб-сайта. Группа по оценке корпоративного управления IFC предложила включить в обновленный веб-сайт отдельный раздел по отношениям с инвесторами и корпоративному управлению. В этом разделе компания могла бы помещать ключевые управленческие и корпоративные документы для обеспечения акционерам, потенциальным инвесторам и широкой публике беспрепятственный доступ к информации.

Руководители компании признались, что потребовалось определенное время, чтобы преодолеть беспокойство по поводу обеспечения доступа общественности к полному объему корпоративной информации. В конечном итоге, руководители компании поняли, что преимущества перевесили недостатки. “Сейчас мы очень гордимся тем, что наша компания серьезно отнеслась к этой рекомендации”, - отметила Славица Пекович, исполнительный директор компании. Она заметила, что с момента впервые внесенных изменений в веб-сайт была также загружена информация о дивидендной политике компании.

В процессе оценки были также выявлены вопросы, связанные с составом совета директоров и его эффективностью. В состав совета из пяти директоров не были включены женщины или независимые директора. Несмотря на тот факт, что совет директоров, в основном, был ориентирован на результаты деятельности компании, в нем не был представлен необходимый спектр знаний и опыта для максимального учета интересов компании и ее акционеров.

Компания предприняла ряд шагов по решению этих вопросов, включая увеличение численности состава совета директоров, и ввела в совет двух женщин-директоров, одного независимого директора, а также создала должность корпоративного секретаря.

Как это помогло компании?

Определенные меры, предпринятые Galenika Fitofarmacija по совершенствованию своей системы корпоративного управления, дали серьезные результаты. Из источника базовой информации веб-сайт превратился в эффективный инструмент, способствующий улучшению отношений с инвесторами и стейкхолдерами. Совет директоров стал работать более эффективно и результативно, а на его заседаниях проходили углубленные и детальные обсуждения, высказывались различные мнения и принимались более верные решения.

Репутация Galenika Fitofarmacija на сербском рынке также повысилась. С 2012 года акции компании были зарегистрированы в списке голубых фишек индекса BELEX15 на Белградской фондовой бирже, что, по мнению руководителей компании, явилось прямым результатом улучшения политики по раскрытию информации.

Краткий обзор ключевых изменений: Galenika Fitofarmacija

	Ключевые проблемы	Ключевые изменения
Состав совета директоров	Состав совета директоров: В состав совета из 5-ти директоров не были включены женщины или независимые директора. Все члены совета в совокупности контролировали 48,14 процентов капитала компании. Директора избирались повторно, и сроки их службы длились до 12 лет. В результате отсутствия диверсификации в составе совета по полу, знаниям, опыту и точкам зрения обсуждения на заседаниях совета были короткими, что отрицательно отражалось на процессе принятия решений.	<ul style="list-style-type: none"> • Членство в совете директоров увеличено до семи человек • В состав совета директоров включили новых директоров на основе их знаний, опыта и квалификации • В состав совета директоров включили двух директоров-женщин • Назначен независимый директор с опытом работы в области внутреннего аудита • Изменено соотношение исполнительных и независимых директоров в составе совета
Эффективность работы совета директоров	Эффективность работы совета директоров: Совет не мог работать достаточно эффективно и продуктивно в отсутствие корпоративного секретаря, обеспечивающего координацию, обмен информацией и отслеживание процедур и работы совета.	<ul style="list-style-type: none"> • Создали штатную должность корпоративного секретаря • Приняли квалифицированного специалиста на должность корпоративного секретаря
Прозрачность и раскрытие информации	Прозрачность и раскрытие информации: Galenika Fitofarmacija не обменивалась информацией о своей политике и процедурах. Это создавало риски ненадлежащей защиты прав акционеров - основной ценности компании. Недостаточное раскрытие информации также означало несоответствие процедур компании международным стандартам корпоративного управления, что затрудняло ее экспансию на новые рынки.	<ul style="list-style-type: none"> • В доработанный веб-сайт компании включены разделы по отношениям с инвесторами и корпоративному управлению • В содержание веб-сайта включена релевантная информация для беспрепятственного доступа со стороны акционеров, инвесторов и широкой публики • Добавленная в веб-сайт новая информация обновляется своевременно

Отчет о влиянии

Компания Galenika Fitofarmacija доложила о следующих положительных результатах, полученных вследствие внедрения изменений согласно рекомендациям, изложенным в оценке IFC:

- **Расширился доступ к новым рынкам:** Усовершенствовав систему корпоративного управления и улучшив процедуру принятия решений, компания реализует свое решение по стратегическому развитию и планам по экспансии на рынок ЕС.
- **Повысилась акционерная стоимость и узнаваемость компании на рынке:** Применение стандартизированного подхода к раскрытию информации позволило в 2012 году зарегистрировать акции Galenika Fitofarmacija в списке голубых фишек индекса BELEX15 на Белградской фондовой бирже.
- **Укрепилась репутация в качестве бизнес-лидера:** В результате диверсификации состава совета директоров, в который также были включены директора-женщины, Galenika Fitofarmacija донесла идею деловому сообществу о важности представительства в совете директоров членом с различными знаниями, опытом и видением.
- **Улучшился долгосрочный прогноз по деятельности компании:** Усилив свою систему корпоративного управления, компания построила прочный фундамент для будущего процветания и стабильности.

ТОО “Микрофинансовая организация KazMicroFinance”

Казахстан

ТОО “Микрофинансовая организация КМФ” (КМФ) было создано в 2006 году в форме коммерческой дочерней организации Корпоративного Фонда «Казахстанский Фонд Кредитования» и являлось микрофинансовой инициативой, учрежденной неправительственной организацией США ACDI/VOCA в 1997 году. КМФ является частной компанией, способствующей развитию экономики и предпринимательства в Казахстане.

В настоящее время КМФ является полностью независимой и самофинансируемой организацией, предоставляющей широкий спектр микрофинансовых услуг населению Казахстана. КМФ выдает кредиты отдельным предпринимателям, равно как и групповые кредиты; основной акцент уделяется мелким дополнительным кредитам. Такой подход, подкрепленный рабочими взаимоотношениями с местными кредитными бюро, помогает оценить кредитоспособность клиентов в течение определенного периода времени, а также повышает вероятность погашения кредитов.*****

Бизнес: Микрофинансирование малому и среднему бизнесу, сельскому хозяйству и предприятиям социальной сферы

Месторасположение:

Казахстан

Сектор: микрофинансирование

Тип собственности: частная компания

Доход в 2013 г.: \$4.6 млн.

работников: 1,146

Дата оценки IFC:

апрель-сентябрь 2009 г.

Веб-сайт: www.kmf.kz

*****“Kazakhstan – KazMicroFinance LLC (KMF), Developing microcredit institutions to provide rural credit,” accessed August 18,2014, <http://www.acdivoca.org/site/ID/kazakhstanKLF>



Сеть КМФ включает 17 филиалов в крупных городах Казахстана и 68 расчетных отделений в сельской местности, что позволило расширить доступ к кредитным средствам компании 3500 отдаленным крестьянским хозяйствам. Индивидуальный подход и гибкость кредитных оценок, а также широкая география присутствия компании в городах и сельских населенных пунктах, обеспечили на сегодняшний день доступ к финансированию свыше 250-ти тысячам казахстанцев, включая многих женщин-предпринимателей. С момента основания компания предоставила более 826 000 кредитов на общую сумму свыше \$913 миллионов.



Микрофинансовый лидер, получивший высокое признание в Центральной Азии и за ее пределами,^{*****} КМФ стала одной из крупнейших в Казахстане микрофинансовых организаций, способствующих улучшению условий труда, росту бизнеса, расширению экономических прав и возможностей женщин, а также развитию сельского хозяйства в масштабах всей страны.

Структура компании

В настоящее время ACDI / VOCA владеет 86 процентами капитала компании, а сотрудники Компании владеют оставшимися 14-ю процентами. Сотрудники Компании получили партнерские пакеты акций в соответствии с ее политикой по совместному владению, направленной на стимулирование производительности труда и сохранение персонала, а также на привлечение дополнительного финансирования.

Почему необходимы изменения?

По мере роста компании и увеличения спроса на предоставляемые ею услуги, руководство КМФ понимало, что компания переросла свою “рудиментарную” структуру корпоративного управления. В результате процесс принятия решений был недостаточно эффективным или стратегическим. Возникли опасения, что эта ситуация может стать препятствием для дальнейшего роста компании, что могло бы привести к снижению ее финансовых показателей и сокращению клиентской базы, в особенности с учетом сложной и конкурентной обстановки, в которой Компании приходилось работать. В конечном итоге, руководители Компании поняли, что приведение системы корпоративного управления в соответствие с наилучшей международной практикой будет способствовать оптимизации процесса принятия стратегических решений и поддержанию роста компании, в долгосрочной перспективе.

“Совершенствование корпоративного управления никогда не являлось, в нашем понимании, единовременным мероприятием. Это непрерывный процесс, который начался с момента нашего участия в оценке нашей системы корпоративного управления, проведенной IFC.

Наиболее значимым результатом нашего участия в программе IFC явилось четкое понимание нашими сотрудниками новой структуры корпоративного управления, а также направления, по которому нам следует двигаться с целью совершенствования нашей системы корпоративного управления”.

Альмира Абенова
Заместитель
Председателя Правления
ТОО “Микрофинансовая
организация КМФ”

^{*****}Matthew Swibel, “The Top 50 MicroFinance Institutions,” last modified March 20, 2007, http://www.forbes.com/2007/12/20/microfinance-philanthropy-credit-biz-cz_ms_1220microfinance_table.html

Создание возможностей. Расширение прав и возможностей женщин

КМФ привержена диверсификации услуг и предоставлению равного доступа к возможностям. Компания намеренно имеет более широкую женскую клиентскую базу по той причине, что большинство женщин демонстрируют более высокую финансовую дисциплину при погашении кредитов в сравнении с мужчинами. Компания определила ряд амбициозных целей по диверсификации своих услуг, включая портфель, состоящий из 70-ти процентов клиентов-женщин и 50-ти процентов сельских клиентов. В конечном итоге КМФ стремится генерировать 60 процентов своих доходов от кредитов, выданных женщинам- владельцам малых предприятий.

Более углубленное рассмотрение компании показало, что ее акцент на расширении прав и возможностей женщин идет по восходящей к составу ее совета. Председатель наблюдательного совета – женщина, равно как и трое из четырех членов Правления. Такая ситуация, в экономическом смысле, выгодна компании, в значительной степени, ориентированной на участие женщин. В дополнение к своим профессиональным знаниям и опыту женщины-директора КМФ могут предложить ценную информацию по разработке новых продуктов и услуг, которые отвечают потребностям клиентской базы, в большинстве, состоящей из женщин.

Что было изменено?

В 2009 году IFC провела комплексную оценку системы корпоративного управления КМФ в результате которой были выявлены определенные проблемы, имевшие место в системе корпоративного управления компании, и предложила решения по устранению этих проблем. Среди прочего, компании предстояло решить следующую проблему: отсутствовал совет директоров или какой-либо аналогичный орган управления, что лишало Компанию стратегического руководства или надзора.

Процедуры внутреннего контроля, применяемые КМФ, были также недостаточны. Программа работы департамента внутреннего аудита была разработана руководством компании, что затрудняло сохранение независимости в работе департамента. Кроме того, компания не имела квалифицированных специалистов, способных надлежащим образом выполнять функцию управления рисками, в результате компания подвергалась существенным рискам, что являлось серьезной проблемой с учетом вызовов, в которыми столкнулась микрофинансовая индустрия, в целом.

После проведения комплексной оценки IFC, КМФ изменила свою структуру корпоративного управления на основе предложенных рекомендаций.

К примеру, в настоящее время в компании имеется наблюдательный совет, состоящий из квалифицированных и опытных профессионалов, выполняющий роль лидера в разработке стратегии и управлении компанией.

В состав вновь созданного комитета по аудиту совета входят независимые директора, консультирующие совет по вопросам, связанным с рисками. Этот комитет осуществляет надзор за деятельностью департамента внутреннего аудита, что является изменением, повысившим степень независимости и беспристрастности в работе департамента.

КМФ также усилила функцию управления рисками. Для обеспечения надлежащего охвата всего спектра рисков компании, КМФ создала департамент управления рисками с различными отделами по кредитным, операционным и финансовым рискам.



Как это помогло компании?

Создание эффективного совета улучшило общий стратегический подход компании, что привело к заметному росту ее доходов. Следует отметить, что за трехлетний период (с 2010 по 2013 годы) стоимость кредитного портфеля компании возросла на 284 процента, количество клиентов увеличилось на 303 процента, а число выданных кредитов увеличилось на 227 процентов. Также повысилась производительность и рентабельность Компании.

При наличии усиленной контрольной среды компания в настоящее время способна выдержать меняющуюся сложную ситуацию на рынке. В результате изложенных изменений был сделан ряд дополнительных шагов, включая введение более надежных методов защиты клиентов. За эту работу KMF была отмечена Smart Campaign,***** всемирной инициативой, направленной на включение более надежных практик защиты клиентов в деятельность микрофинансовой индустрии. Это позволило провести сертификацию компании. В 2010 году Smart Campaign осуществила сертификацию KMF в качестве микрофинансовой организации, соблюдающей принципы профессиональной этики и меры по предупреждению чрезмерной задолженности. KMF продолжает работать над достижением всех семи принципов защиты клиентов согласно определению, изложенному в инициативе Smart Campaign.

Признание, достигнутое в результате стремления KMF к наивысшим стандартам корпоративного управления и защиты клиентов, способствовало ее дифференциации от других микрофинансовых организаций и созданию сильного бренда на основе четко продемонстрированной приверженности этическим и клиенто-ориентированным принципам.

Трудоемкая работа "принесла свои плоды". В ноябре 2014 года KMF успешно привлекла инвестиции на сумму \$16,6 млн от Triodos Investment Management (Нидерланды) и responsAbility Investments AG (Швейцария). Данные инвестиции, составляющие 27,4 процента акций компании, способствуют устойчивому росту KMF, а также внедрению планов по предоставлению более диверсифицированного спектра услуг.

*****"About the Campaign," <http://www.smartcampaign.org/about>

Краткий обзор ключевых изменений: KazMicroFinance

	Ключевые проблемы	Ключевые изменения
Совет директоров и комитеты совета	Совет директоров и комитеты совета: Отсутствовал наблюдательный совет. Недостаточно отработывались стратегия и направление деятельности компании.	<ul style="list-style-type: none"> Создан наблюдательный совет; с 2011 года совет функционирует в полном объеме В состав совета директоров входят профессиональные директора, имеющие набор взаимодополняющих знаний и опыта Установлен график регулярных заседаний Назначен корпоративный секретарь, определяющий повестки заседаний совета и обеспечивающий процесс общения совета с руководством компании Создан комитет по аудиту, включающий независимых членов, консультирующих совет по вопросам, связанным с рисками
Формы внутреннего контроля	Формы внутреннего контроля: Система внутреннего контроля была недостаточной, и не соответствовала потребностям растущей компании; функции внутреннего контроля и внутреннего аудита были незначительно разграничены. Руководство компании было чрезмерно вовлечено в работу отдела внутреннего аудита, что ограничивало уровень ее беспристрастности.	<ul style="list-style-type: none"> Разграничены функции внутреннего контроля и внутреннего аудита Усилена независимость внутреннего аудита, который теперь подотчетен комитету по аудиту совета Внедрен системный подход к формам внутреннего контроля, включающий стандартизированные политики и процедуры
Управление рисками	Управление рисками: В штате КМФ отсутствовали сотрудники, получившие профессиональную подготовку, обеспечивающую выполнение ими обязанностей по управлению рисками, что вызывало сомнения в отношении эффективности работы департамента, а также способности выявлять потенциальные проблемы.	<ul style="list-style-type: none"> Созданы отдельные департаменты по управлению операционными рисками и финансовому управлению Во всех филиалах КМФ имеются риск-менеджеры, обладающие надлежащими знаниями по управлению кредитными и операционными рисками; риск-менеджеры входят в состав кредитных комитетов филиалов Разработаны планы работы предполагаемого к созданию в ближайшей перспективе отдела безопасности

Отчет о влиянии

КМФ доложила о следующих положительных результатах, полученных вследствие внедрения изменений согласно рекомендациям, изложенным в оценке IFC:

- Увеличился кредитный портфель, расширилась клиентская база и охват рынка:** Оптимизирован процесс принятия решений, усовершенствованы формы внутреннего контроля, созданы условия для значительного роста.
- Возросли доходы компании:** Усовершенствованная система управления рисками способствовала сохранению клиентской базы, сокращению количества непродуктивных кредитов и повышению итоговых показателей.
- Улучшился бренд и конкурентные преимущества:** Изменения в системе корпоративного управления КМФ были признаны престижными группами, такими как Smart Campaign и MIX Market, рейтингового агентства МФО, удостоившей КМФ наградой Four Diamonds, вторым по значимости рейтингом агентства.
- Увеличился капитал:** КМФ стала организацией с иностранным участием посредством привлечения инвестиций от известных финансовых институтов, что подняло компанию на следующую ступень ее институционального развития.

Sharrcem Titan/ Лаборатория предпринимательской деятельности

Косово

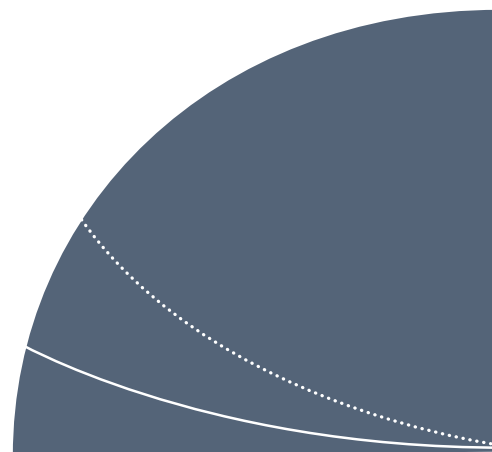
Sharrcem Titan является одним из ведущих производителей сырьевых материалов и цемента в Косово. Основанная в 1936 году как государственная компания, Sharrcem после приватизации была в 2010 году была приобретена компанией Titan Group. С того момента, Sharrcem значительно модернизировала свое оборудование и технологические процессы, внедрила передовые стандарты, которые в перспективе планировалось интегрировать во все направления деятельности компании.

Являясь частью Titan Group, Sharrcem следует общей приверженности Группы политике соблюдения корпоративной социальной ответственности, построенной на представлении о том, что успешные предприятия обязаны возвращать свой долг местным сообществам, в которых они осуществляют свою деятельность. Компания оказывает поддержку активной программе работы с местной общественностью, финансируя социальные проекты по всему региону.

Sharrcem является крупнейшим работодателем в Хани-и-Элезит, муниципалитете, в котором отмечается высокий уровень безработицы, широко распространена бедность, а также отсутствует структурированная поддержка предпринимателям. Ожидалось, что Sharrcem, являясь лидером делового сообщества в регионе, будет соблюдать высокий стандарт корпоративной ответственности. Руководители компании понимали, что успешное продолжение своего бизнеса будет невозможно без оказания содействия своим гражданам и создания возможностей для их независимости и самодостаточности.

В 2012 году Sharrcem решила объединить свои усилия, направленные на развитие сообщества, под одним "зонтиком" и назвала это направление своей деятельности "Лабораторией предпринимательской деятельности" - "LAB".

Бизнес: производство сырьевых материалов и цемента
Месторасположение: Косово
Сектор: строительные материалы
Тип компании: частная компания
Доход за 2013 г.: €39.2 млн.
работников: 503
Дата оценки IFC:
апрель-май 2013 г.
Веб-сайт: www.sharrcem.com



Структура LAB

В феврале 2014 года LAB получила официальный статус в форме некоммерческого фонда развития сообщества.

LAB предоставляет профессиональное обучение, оборудование и стартовый капитал малым сельскохозяйственным предприятиям в регионе. Цель состоит в создании новых рабочих мест и содействии экономическому развитию местного населения, находящегося в крайне сложном финансовом положении и имеющего незначительные возможности в получении необходимого обучения и трудоустройства, а также доступа к каким-либо грантам или иной финансовой помощи.

По мере развития программы LAB планирует расширить свою деятельность в других местностях страны, которые сталкиваются с похожими проблемами. Будущие планы включают также "тиражирование" фонда в других странах, где Группа Titan осуществляет свою деятельность.

Почему уделяется внимание вопросам корпоративного управления в некоммерческом фонде?

На самом старте руководители Sharrcem понимали, что надлежащая политика и практика корпоративного управления, соответствующая международным стандартам корпоративного управления некоммерческих фондов, является важнейшей отправной точкой для приобретения основанной на доверии и социально-ориентированной организацией должного авторитета и легитимности. Фонду нужно было работать открыто и прозрачно для поощрения развития у местного населения чувства собственности и обеспечения долгосрочного положительного эффекта. При эффективной работе и надлежащей системе управления LAB могла повысить результативность предлагаемых ею программ обучения молодого поколения и руководителей, тем самым обеспечивая развитие малого и среднего бизнеса, расширение личных прав и возможностей и установление более глубоких связей с местным сообществом.

"Ключевой задачей стратегии Titan Group в Косово являлось устранение проблем безработицы, бедности и отсутствия поддержки населению с целью содействия развитию предпринимательства в сообществе. Мы считаем, что рост нашей компании будет устойчив лишь в том случае, когда он будет пропорционален улучшающемуся экономическому положению наших граждан. IFC помогла нам продвинуться вперед на пути к достижению этих целей устойчивого роста".

Эммануэль Митсу
Управляющий директор
Sharrcem Titan

Что было сделано?

После создания фонда руководители Sharrcem обратились к IFC за технической помощью по выявлению ключевых проблем в области корпоративного управления и рекомендациями по их решению. IFC провела оценку работы фонда весной 2013 года.

Первой проблемой, с которой столкнулась компания, было отсутствие доверия. Местные жители “устали” от финансируемых донорами инициатив, которые хорошо звучали “на бумаге”, но в действительности не произвели каких-либо реальных изменений в качестве их жизни.

Для решения этой проблемы Sharrcem и IFC согласились применить подход, построенный на принципах прозрачности и открытости, который впоследствии был внедрен компанией. На сегодняшний день LAB постоянно взаимодействует с основными стейкхолдерами и представителями органов власти. Не менее важно, что LAB открыто общается с международными донорами, неправительственными объединениями и средствами массовой информации в рамках общей стратегии фонда.

Структура Совета представляла собой еще одну проблему. LAB был необходим орган корпоративного управления на уровне совета для определения стратегии и принятия решений. Но в то же время надо было решать сложную задачу - надлежащим образом представлять интересы сообщества наряду с интересами правительственных и местных органов власти, международных донорских организаций и соответствующих финансовых институтов.

Приняв во внимание рекомендации IFC, Sharrcem решила разделить обязанности, как правило, выполняемые единым советом некоммерческой организации. Компания создала два органа управления: совет стейкхолдеров и совет директоров. Система, включающая два совета, обеспечила LAB всеобъемлющее управление на уровне совета: совет стейкхолдеров, участвующий во всех процессах принятия решений, а также более мелкая по численности структура - совет директоров, выполняющий решения совета стейкхолдеров и обеспечивающий соблюдение законодательных и нормативных требований.

Сейчас “двухсоветная” система работает хорошо. Первые заседания совета стейкхолдеров и совета директоров были проведены в феврале 2014, еще до официальной регистрации LAB. Основное внимание двух заседаний было уделено определению ключевых критериев отбора и процедуре найма на работу генерального директора LAB.

Как это помогло?

LAB является уникальной инициативой социальной корпоративной ответственности в Косово. Это наиболее структурированная, всеобъемлющая и стратегически продуманная деятельность на сегодняшний день в стране, в которой ранее применялось множество “благонамеренных”, но безрезультатных инициатив со стороны донорских организаций.

В первые дни работы Sharrcem сосредоточила основное внимание на построении надлежащих практик корпоративного управления в “фундаменте” нового некоммерческого фонда, что повлекло восстановление доверия, повышение заинтересованности и участие местного сообщества. “Двухсоветный” подход обеспечил разнообразное представительство в составах советов, а также эффективный процесс принятия решений и рациональное использование финансовых средств.

Краткий обзор ключевых изменений: Sharrcem Titan/ Лаборатория предпринимательской деятельности

	Ключевые проблемы	Ключевые изменения
Состав совета директоров	<p>Состав совета директоров: При наличии множества стейкхолдеров и многочисленных интересов один совет директоров, возможно, был бы слишком велик, и не смог функционировать эффективно и продуктивно, что помешало бы реализовать цели фонда по созданию рабочих мест и развитию бизнеса. Либо он мог быть слишком малочисленным и не обеспечивал представительство всех сторон, что приводило бы к увеличению риска неоказания поддержки программы со стороны сообщества. Необходимо было, чтобы эта структура выполняла нормативные требования в отношении неправительственных организаций в Косово.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Создана “двухсоветная” структура: совет стейкхолдеров и совет директоров • Назначен совет стейкхолдеров в качестве главного органа, принимающего решения. Он состоит из одиннадцати членов, в том числе представителей местного сообщества, правительственных и местных органов власти, а также международных донорских организаций • Назначены члены совета директоров, имеющие взаимодополняющие знания и опыт и различную профессиональную подготовку • Определена структура вознаграждения членов совета директоров для мотивации их работы
Эффективность совета директоров	<p>Эффективность совета директоров: Sharrcem надлежало разработать политику, практики и методы работы совета директоров некоммерческой организации “с нуля”, — на что требовалось много усилий и времени. Запустив работу советов, было бы сложно эффективно координировать их деятельность в отсутствие корпоративного секретаря, осуществляющего координацию и документооборот, обеспечивающего обмен информацией между двумя органами и мониторинг соблюдения принципов и практик корпоративного управления.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Создана должность секретаря фонда • На должность корпоративного секретаря приглашен квалифицированный специалист • Установлен график регулярных заседаний обоих советов; первоначально по меньшей мере раз в месяц
Прозрачность и раскрытие информации	<p>Прозрачность и раскрытие информации: Имелось большое недоверие со стороны местного сообщества к инициативам развития, финансируемым донорами, когда обещалось гораздо больше, чем выполнялось. Отсутствие прозрачности информации могло усилить такое отрицательное впечатление. Для того чтобы преодолеть этот скептицизм, Sharrcem необходимо было привнести ощущение открытости в отношении работы и мотивов нового фонда. Надлежащее раскрытие информации было также важно для международного донорского сообщества.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определены ключевые влиятельные лица в местном сообществе • Открыты регулярные каналы обмена информацией с этими лидерами сообщества, включая проведение с ними индивидуальных встреч • Проведены открытые форумы и круглые столы • Создана модель совместной работы со всеми стейкхолдерами, включая международные донорские организации, государственные органы власти и представителей соответствующих финансовых учреждений

Отчет о влиянии

Компания Sharrcem Titan доложила о следующих положительных результатах, полученных вследствие внедрения надлежащей системы корпоративного управления в структуре LAB, своего нового некоммерческого фонда развития, согласно рекомендациям, изложенным в оценке IFC:

- **Улучшились взаимоотношения с местным сообществом:** Уделение основного внимания прозрачности информации, соглашениям с общественностью и представительству стейкхолдеров в органах управления, способствовало укреплению взаимоотношений компании с местным сообществом.
- **Повысился потенциал для достижения целей экономического развития и создания новых рабочих мест:** Надлежащее, эффективное и профессиональное управление некоммерческим фондом, таким как LAB, позволило фонду выполнять свою миссию по долгосрочному улучшению условий жизни местных жителей, которое они так долго ждали.
- **Сократились репутационные риски:** Положительное взаимодействие с местным сообществом посредством LAB помогло сократить риски компании и обеспечить ей более устойчивую работу в будущем.
- **Улучшился бренд:** Sharrcem добилась национального и интернационального признания в качестве лидера по корпоративной социальной ответственности, и в 2013 году была удостоена европейской награды за корпоративную социальную ответственность.



ООО «Таджеро»

Таджикистан

Основанное в 2002 году Абдурахмоном Гайбулозодой и его дядей Абдухалимом Тошиевым ООО «Таджеро» на сегодняшний день является ведущим импортером и дистрибьютором продуктов питания и напитков в Таджикистане. ООО «Таджеро» является эксклюзивным поставщиком для 16 торговых компаний, реализующих фасованные импортные потребительские товары, тем самым, обеспечивая продукцией рынки и продуктовые магазины на территории всей республики. Кроме того, компания имеет соглашения о сотрудничестве с более чем 20-ю предприятиями - производителями продуктов питания и напитков из Финляндии, Германии, России, Турции и Украины.

Структура компании

ООО «Таджеро» полностью принадлежит Абдурахмону Гайбулозоду, Генеральному директору, и его семье.

Почему необходимы изменения?

В прошлом семейные компании в Таджикистане не были в почете, что являлось «наследством» времен советской эпохи, когда управление многими семейными компаниями было на низком уровне. Компания считала, что необходимо поменять такое отрицательное восприятие со стороны населения и обратилась в IFC за технической помощью.

Тем временем после основания компании ее объемы постоянно росли. Вместе с ростом также усложнялась финансово-хозяйственная деятельность компании, и требовались более мощные и стандартизированные внутренние процедуры, более эффективный подход к принятию решений, а также более высокий уровень знаний и навыков ее руководства. Для обеспечения устойчивого успеха бизнеса по мере развития компании ее владелец посчитал необходимым сконцентрировать особое внимание на изложенных вопросах, а также на связанных с ними проблемах корпоративного управления.

Кроме того, несмотря на то что компания своими корнями уходила в семейный бизнес, ООО «Таджеро» строила планы на преобразование ее в акционерное общество в будущем. Для такого преобразования компании потребуется добиться соответствия более высоким стандартам, включая модернизацию своей системы корпоративного управления.

Бизнес: импортер и дистрибьютор продуктов питания и напитков

Месторасположение:

Таджикистан

Сектор: продукты питания и напитки

Тип компании: : частная семейная компания

Доход за 2013 г.: \$62 млн.

работников: 400

Дата проведения оценки IFC:
апрель-июнь 2011 г.

Веб-сайт: www.tajero.tj



Что было изменено?

Весной 2011 года IFC провела частичную оценку системы корпоративного управления ООО «Таджеро». Основное внимание в этой оценке уделялось стоящим перед Компанией ключевым задачам корпоративного управления: вопросы, связанные с семейным контролем и управлением, планированием преемственности руководящих должностей и риском ключевой фигуры. То есть вопросам первостепенной обеспокоенности в ситуации, когда центральную роль в компании играет ее владелец, занимающий одновременно должность генерального директора.

С целью решения этих задач ООО «Таджеро» внесла изменения согласно предложениям Группы IFC по оценке. К примеру, компания формализовала процедуры согласования, так чтобы, будучи в компании единственным лицом, принимающим решения, Генеральный директор при принятии стратегических решений мог опираться на мнения ключевых сотрудников и их профессиональную компетенцию. Эти сотрудники могли бы предоставить свои обоснованные мнения на основе своего опыта и профессиональных знаний. Более того, ООО «Таджеро» предприняла определенные шаги в отношении планирования преемственности на должность действующего Генерального директора, а также других членов руководства компании.

В ходе оценки был также выявлен ряд пробелов во внутренней деятельности компании. В компании не применялся системный подход к выявлению проблем, связанных с управлением рисками, корпоративным управлением и контролем. В ООО «Таджеро» также часто менялся состав руководителей, в результате чего отсутствовала преемственность в передаче знаний и опыта работы.

С целью устранения этих проблем ООО «Таджеро» реализовала ряд рекомендаций, предложенных IFC. Компания создала службу внутреннего аудита с целью проведения более усиленного надзора за ключевыми видами ее деятельности и внедрила программы обучения и подготовки руководителей для повышения их профессиональных знаний и навыков. Такие программы повышения квалификации также создают механизм для получения положительных отзывов и поддержки со стороны коллектива за возросшую удовлетворенность выполняемой ими работой.

“Мы живем в быстро меняющемся мире, и привычки, интересы и аппетиты наших клиентов меняются каждый день. Для того чтобы оставаться на вершине и соответствовать ожиданиям наших клиентов, мы должны показывать самые лучшие результаты. Наилучшая практика корпоративного управления является ключом, обеспечивающим достижение этих целей в долгосрочной перспективе”.

Абдурахмон Гайбулозода,
Генеральный директор
ООО «Таджеро»



Как это помогло компании?

По мнению руководителей компании, усовершенствованная система корпоративного управления сыграла значительную роль в содействии компании в получении доступа к капиталу, необходимого ей для дальнейшего роста: трех млн долларов США для расширения финансово-хозяйственной деятельности группы. На эти средства ООО “Таджеро” создала три новых подразделения: кондитерская фабрика “Амири”, “Амал Индустри” и “Таджеро-Сугд”.

Кроме того, вследствие усиления внутренней контрольной среды и принятия более обоснованных решений компания работает с большей эффективностью и результативностью.

Репутация ООО “Таджеро” на рынке также повысилась. Сегодня компания считается лидером в области корпоративного управления и образцом для подражания в Таджикистане для других семейных компаний, которые обращаются к ней за консультациями и рекомендациями по совершенствованию систем корпоративного управления.



Краткий обзор ключевых изменений: ООО “Таджеро”

	Ключевые проблемы	Ключевые изменения
Семейное управление	Семейное управление: Владелец/Генеральный директор принимал все решения без участия высшего руководства или других консультантов. Это затрудняло принятие обоснованных решений.	<ul style="list-style-type: none"> Создан консультативный совет, состоящий из руководителей высшего звена, наделенных консультативными функциями Принят ряд внутренних положений по семейному управлению, включающие вопросы делегирования полномочий
Внутренний аудит:	Внутренний аудит: Специальное подразделение внутреннего аудита отсутствовало. Такое обстоятельство не позволяло проводить независимый надзор; в компании отсутствовала система раннего оповещения для информирования руководства о возникших проблемах. Это означало, что компания упускает возможности по определению эффективных и экономичных процессов, способных привести к увеличению ее доходов.	<ul style="list-style-type: none"> Принят на работу внутренний аудитор Создана служба внутреннего аудита, занимающаяся финансовыми, операционными и проектными рисками Создан порядок подотчетности для обеспечения соблюдения принципа независимости
Роли руководителей	Роли руководителей: Несмотря на то, что владелец/Генеральный директор проводил собрания и обсуждения с высшими руководителями, эти собрания носили неофициальный характер, содержание этих собраний не протоколировалось. Руководители высшего звена в компании часто менялись.	<ul style="list-style-type: none"> Назначены руководители высшего звена в состав консультативного совета Утверждается квартальный график проведения собраний (в среднем, 5-6 собраний) Поощряется более углубленное обсуждение деловых и операционных вопросов Инициировано проведение тренингов и учебных программ для руководящих работников
Планирование преемственности	Планирование преемственности: Отсутствовали формально утвержденные планы преемственности на должность Генерального директора/владельца и других членов высшего руководства, что создавало серьезные риски в отношении непрерывности работы компании, в случае неожиданного ухода кого-либо из этих лиц.	<ul style="list-style-type: none"> Утверждены планы преемственности на должности владельца/Генерального директора и членов команды высшего руководства Утверждены планы преемственности на случай непредвиденных обстоятельств

Отчет о влиянии

Компания ООО “Таджеро” доложила о следующих положительных результатах, полученных вследствие внедрения изменений согласно рекомендациям, изложенным в оценке IFC:

- Улучшился доступ к капиталу:** Улучшился процесс принятия стратегических решений и ежедневных операционных процедур, что способствовало повышению уверенности инвесторов в долгосрочной перспективе.
- Повысилась уверенность в непрерывности бизнеса:** Формально утвержденные процедуры планирования преемственности снижают риск нарушения непрерывной работы компании в случае ухода ключевого лица, а также повышают вероятность непрерывной деятельности компании в долгосрочной перспективе.
- Сократились случаи частой смены руководящих работников:** Предоставление членам высшего звена большего права голоса при принятии решений в компании, развитие их навыков в этом направлении, улучшили моральный климат, удовлетворенность сотрудниками работой, а также изменили корпоративную культуру компании.
- Повысился имидж компании:** ООО «Таджеро» была награждена почетными грамотами и наградой органа исполнительной государственной власти района Рудаки за отличные показатели в работе компании. Компания считается моделью в области корпоративного управления для других семейных компаний в Таджикистане.

Union Bank

Албания

Union Bank, зарегистрированный как акционерное общество в 2006 году, управляет широкой сетью, состоящей из 30 филиалов и расчетных пунктов по всей территории Албании, предлагая разнообразный портфель продуктов и услуг для розничных и корпоративных клиентов.

Высокое качество услуг является конкурентным преимуществом Union Bank, неизменно сохраняющим прочные позиции на финансовом рынке Албании. Банк ориентирован на непрерывную экспансию и тесно сотрудничает с международными финансовыми институтами.

В 2013 году Union Bank стал вторым албанским банком, присоединившимся к Глобальной программе по финансированию торговли IFC (IFC Global Trade Finance Program), инициативе, способствующей развитию торговли на формирующихся рынках путем предоставления частичных или полных гарантий под отдельные торговые операции и расширению спектра предлагаемых торговых услуг.

Структура банка

Union Bank является акционерным обществом. На момент проведения оценки IFC банк рассматривался как небольшой банк в системе финансового регулирования Албании. Повышение результатов деятельности банка вследствие совершенствования его системы корпоративного управления позволили банку реализовать свою стратегию развития на основе собственного внутреннего роста. Это привело к изменению статуса банка. В настоящее время Union Bank является банком среднего размера и по структуре собственности входит в категорию "G2" согласно классификации регулятора Албании.

Бизнес: корпоративные, розничные и инвестиционные банковские услуги

Месторасположение: Албания

Сектор: финансовые услуги

Тип компании: акционерная компания, зарегистрированная на бирже

Доход за 2013 г:
€16.7 млн. (предварительно);
увеличился с €14.2 млн. in 2012

работников: 301

Дана оценки IFC:
июль-сентябрь 2011 г.

Веб-сайт: www.unionbank.al



Почему необходимы изменения?

Руководители банка давно понимали значимость надлежащей системы корпоративного управления. Они выступили с инициативой внедрения передовой практики корпоративного управления во все процессы, операционную деятельность и стратегию банка.

Задолго до сотрудничества IFC с Union Bank система корпоративного управления банка превосходила минимальные нормативные требования законодательства Албании. Функции собственников и функции руководства компании были четко разграничены, совет директоров активно вовлекался в разработку стратегии и осуществлял надзор над работой руководства компании, а корпоративный секретарь помогал отладить процедуры работы совета и обмен информацией.

Тем не менее, руководство банка осознавало, что корпоративное управление представляет собой процесс непрерывного совершенствования, что требует постоянной работы, в особенности, от компании, ориентированной на рост. Расширение банка могла привести к появлению новых непредвиденных рисков и более усложняющихся операционных задач. Руководство банка понимало, что такие вопросы требуют новых подходов и решений по корпоративному управлению.

“Мы стали работать совместно с IFC по совершенствованию системы корпоративного управления не по причине привлечения внешних инвесторов или кредиторов. Наши нынешние акционеры предоставляют нам достаточный капитал, необходимый для внутреннего роста банка, а наши филиалы дают нам достаточно депозитов для финансирования нашего растущего кредитного портфеля”, - отметил Президент Union Bank Газменд Кадриу. - “Тем не менее, когда мы решили ввести торговое финансирование, мы нашли отчет по корпоративному управлению, который оказался очень полезным в заключении нашей сделки с IFC и открытии кредитной линии в поддержку этого нового бизнеса”. Он также отметил, что руководство банка считало, что внедрение передовой практики корпоративного управления будет служить в качестве ключевого актива, необходимого банку для достижения стратегических целей роста и устойчивости банка в долгосрочной перспективе.

Другие причины для сотрудничества банка с IFC включали выявление скрытых недостатков и определение потенциальных областей для совершенствования, а также стремление привести систему корпоративного управления банка в соответствие с наилучшей международной практикой.

Источник: Газета “Albanian Daily News”, 31 августа - 1 сентября, 2013 г.

IFC, Union Bank Albania Expand Trade Finance for SMEs

TIRANA – IFC, a member of the World Bank Group, has extended a new line of credit to Union Bank Albania, increasing access to finance for small and medium enterprises (SMEs) that work in imports and exports.

With the new \$4 million credit line from IFC, Union Bank will increase its available products and financial support for corporate and small business customers engaged in international trade, helping those firms reach new markets, expand operations, and create jobs. Trade development is hindered by gaps in Albania's physical infrastructure, but IFC's support will channel

With the new \$4 million credit line from IFC, Union Bank will increase its available products and financial support for corporate and small business customers engaged in international trade, helping those firms reach new markets, expand operations, and create jobs

telecommunications sectors.

Gazmend Kadriu, CEO of Union Bank, said: “Membership in IFC's Global Trade Finance Program will increase the trade services Union Bank is able to offer its clients, giving them a better banking experience. We are pleased to partner with IFC

opportunities and grow.”

Union Bank is the second bank in Albania to join the IFC Global Trade Finance Program (GTFP) as an issuing bank. The GTFP promotes trade in emerging markets by providing partial or full guarantees for individual trade transactions backed



international partners, enabling the bank to tap new sources of financing,” said Georgina Baker, IFC Director for Global Trade and Supply Chain Solutions. “By joining the GTFP network, Union Bank will reduce transaction costs and improve access to finance for

than 15,000 guarantees totaling \$25 billion to banks for the trade-related obligations of their financial-institution clients in emerging markets. In fiscal year 2013, IFC provided \$3.1 billion to support trade in the world's poorest countries, and 80 percent of all guarantees went to small

“После оценки IFC нашей системы корпоративного управления мы приобрели уверенность в применяемых нами основных практиках и процедурах корпоративного управления, а также получили от IFC четкие указания относительно их дальнейшего совершенствования.

Теперь мы хорошо подготовлены к реализации стратегии, включающей приобретение более мелких местных банков, и к изменениям в нашей будущей структуре собственности.

Важным результатом работы по совершенствованию нашей системы корпоративного управления явилась приобретенная уверенность в нашей способности дальнейшего роста. В результате, нам недавно удалось перейти из категории “G3”, в которую входят мелкие банки согласно классификации регулятора Албании в категорию средних банков – “G2”. Это является нашим большим достижением”.

Газменд Кадриу,
Президент Union Bank

Что было изменено?

IFC проводила оценку корпоративного управления Union Bank в течение трех месяцев с июля 2011 года. Оценка подтвердила, что банк уже имел ряд надлежащих практик корпоративного управления. Тем не менее, в процессе оценки был выявлен ряд пробелов в системе корпоративного управления банка и предложены изменения для устранения этих пробелов, которые впоследствии были внедрены банком.

К примеру, банк принял на неполный рабочий день консультанта для выполнения роли корпоративного секретаря совета. Несмотря на тот факт, что этот специалист был профессионально подготовлен для выполнения данной работы, невозможность его ежедневного присутствия в банке как штатного работника банка означала, что консультант не мог выполнять эту роль достаточно эффективно. Это обстоятельство негативно сказалось на эффективности и результативности работы совета. Для решения этой проблемы Union Bank нанял штатного сотрудника на должность корпоративного секретаря и четко документально закрепил его роли и обязанности.

Другая проблема банка возникла в связи с функцией комплаенс. В то время как функция комплаенс уже осуществлялась, в банке не применялся к ней единый подход, равно как и не было сотрудника, наделенного полной ответственностью за выполнение этой функции. Ситуация еще более усугубилась по причине сложности албанских законодательных и нормативных требований и необходимости приведения их в соответствие с международными стандартами и внутренними положениями банка. Группа по оценке IFC предложила изменить подход: собрать все функции по комплаенс в единый блок, который бы осуществлял надзор над всеми аспектами регуляторной среды банка.

Вначале руководители банка сопротивлялись этой идее по причине их неуверенности в ее пользе. Они считали, что вся организация должна иметь определенную степень ответственности за комплаенс, а также все сотрудники в каждом подразделении банка обязаны были выполнять свою часть работы в этом направлении. Несмотря на первоначальные сомнения, руководители банка все же решили осуществить план по комплаенс, рекомендованный командой IFC. После его реализации они отметили конкретные и немедленные выгоды от новой централизованной и скоординированной функции. Одним из преимуществ было обеспечение полного решения вопросов по комплаенс, а также тот факт, что ни одно обязательство по комплаенс не осталось незамеченным.

Как это помогло банку?

В настоящее время заседания совета проводятся более продуктивно, структурированы и хорошо налажены процедуры подготовки заседаний и ведения документации работы совета. Повысилась также уверенность Банка в его постоянном соблюдении соответствующих законов и нормативных актов.

В более широком смысле, несмотря на сложную экономическую ситуацию в Албании, банк является стабильным и сильным финансовым институтом, активно реализующим стратегию роста, включающую в себя приобретение мелких албанских банков и развитие новых направлений бизнеса. По словам Газменда Кадриу, Президента банка, внедрение усовершенствований в систему корпоративного управления сыграло решающую роль в способности банка получить кредитную линию от IFC на сумму \$4 млн для реализации нового направления деятельности по финансированию торговли.

Он также отметил, что успех в присвоении статуса банка среднего размера в соответствии с албанскими регуляторными нормами дало уверенность его руководству в возможности дальнейшего продвижения банка на более высокий уровень в этой классификации. "Мы сейчас стремимся сделать в Албании несколько приобретений, которые позволят нам продвинуться на самый верхний ярус в категории средних банков Албании", - сказал господин Кадриу. "Наши нынешние акционеры, возможно, пожелают привлечь других акционеров для дополнительного финансирования такого роста. Как правило, наша ежегодная отчетность будет нашей визитной карточкой наших финансовых показателей за предыдущие периоды, а наш бизнес-план - наших будущих перспектив. Мы считаем, что у заинтересованных инвесторов появится большая уверенность в прочности нашего фундамента по корпоративному управлению и "фоновом цвете" нашего банка в отчете IFC. Мы считаем, что этот отчет будет очень полезен при встречах с ними".



Краткий обзор ключевых изменений: Union Bank

	Ключевые проблемы	Ключевые изменения
Эффективность совета директоров	Эффективность совета директоров: Несмотря на то что совет директоров работал хорошо, все еще имелся потенциал для совершенствования. В отсутствие штатного корпоративного секретаря для обеспечения организации процессов, процедур и обмена информацией, совет не мог в полной мере работать эффективно и результативно.	<ul style="list-style-type: none"> • Принят на работу штатный квалифицированный корпоративный секретарь • Утверждены более формализованные рабочие процедуры совета директоров • Скорректированы внутренние положения банка с целью включения детализированного перечня ролей и функций корпоративного секретаря
Комплаенс	Комплаенс: В банке отсутствовала скоординированная и централизованная служба комплаенс. Эта ситуация увеличивала риск, связанный с тем, что обязательства по комплаенс могли не соблюдаться и банк мог не соблюдать соответствующие законы и нормативные акты, что могло бы негативно отразиться на репутации банка и, возможно, привести к штрафам.	<ul style="list-style-type: none"> • Создан новый централизованный отдел по комплаенс для обеспечения соблюдения внутренних и внешних положений и нормативных актов • Принят на работу штатный специалист по комплаенс для координации всей деятельности банка, связанной с комплаенс • Определена роль по комплаенс для корпоративного секретаря на уровне совета директоров

Отчет о влиянии

Union Bank доложил о следующих положительных результатах, полученных вследствие внедрения изменений согласно рекомендациям, изложенным в оценке IFC:

- **Улучшился доступ к капиталу:** Усовершенствованная система корпоративного управления сыграла серьезную роль в получении Union Bank кредитной линии от IFC в размере \$4 млн для обеспечения своего нового направления деятельности по финансированию торговли.
- **Улучшился процесс принятия решений:** Приведение своей практики корпоративного управления в соответствие с международными стандартами является определяющим конкурентным фактором в отношении банка, построившего свою репутацию на основе качества.
- **Добился более прочного положения на рынке:** Приведение своей практики корпоративного управления в соответствие с международными стандартами является определяющим конкурентным фактором в отношении банка, построившего свою репутацию на основе качества.
- **Повысились перспективы роста:** Инвесторы, заинтересованные в поддержке стратегии банка в отношении роста, включая приобретение банком более мелких банков, получают еще большую уверенность в результате построения банком прочного фундамента надлежащих практик корпоративного управления.

Терминологический словарь по корпоративному управлению



Принцип подотчетности (Accountability): В контексте корпоративного управления подотчетность означает ответственность совета директоров перед акционерами и стейкхолдерами за результаты работы и деятельность компании. Это понятие означает ответственность за все действия, выполняемые руководителями компании, а также их обязанность предоставлять эту информацию стейкхолдерам. Этот термин также относится к подотчетности руководства перед советом директоров за свои действия по ведению финансово-хозяйственной деятельности.

Приобретение (Acquisition): Приобретение контроля над другой компанией путем покупки или обмена акций. Приобретение разделяют на: недружественное и дружественное.

Агентские конфликты (Agency Conflicts): Проблемы, которые могут возникать, когда руководитель нанимает агента выступить от его имени, наделив агента полномочиями и правами по принятию решений.

Агентские издержки (Agency Costs): Издержки, понесенные организацией в результате проблем, возникших по причине расхождения между задачами руководства компании и ее акционерами. Издержки исходят из двух источников: издержки, связанные с приглашением агента (например, риск в случае, если агент будет использовать ресурсы организации для своей выгоды), и издержки, связанные с использованием технических средств для сокращения проблем, связанных с приглашением агента (например, расходы по составлению финансовой отчетности или использованию опционов по акциям с целью согласования интересов руководства компании с интересами ее акционеров).

Теория агентских отношений (Agency Theory): Теоретическая концептуальная основа, применяемая для описания соотношения власти и интереса между руководителем, нанимающим вторую сторону - агента для выполнения действий от его имени.

Годовое общее собрание акционеров (ОСА), Ассамблея акционеров ((Annual General Meeting (AGM) (Shareholders' Assembly): Сбор акционеров, как правило, проводится сразу по окончании каждого финансового года. На собрании акционеры, директора и руководители обсуждают результаты прошедшего года, финансовую отчетность, и перспективы на будущее. На собрании избираются директора, а также могут обсуждаться другие вопросы акционеров. ОСА является основной возможностью для акционеров непосредственно обсудить вопросы с директорами компании и реализовать свои права голоса и полномочия по принятию решений.

Годовой отчет (Annual Report): Документ, ежегодно составляемый для представления акционерам. Он содержит информацию, касающуюся финансовых результатов и всех показателей финансово-хозяйственной деятельности за предыдущий финансовый год, а также комментарии по перспективам на будущее. В годовой отчет следует включать отчет по корпоративному управлению и другие описательные отчеты, как, например, отчет первого руководителя.

Аудиторское мнение (Auditor's Opinion): Официальный документ, являющийся неотъемлемой частью финансовой отчетности, предоставляемый независимыми аудиторами, проводившими аудит финансовой отчетности. Аудиторское мнение устанавливает, дает ли финансовая отчетность достоверное представление о финансовом положении компании.

Комитет по аудиту (Audit Committee): Комитет, созданный советом директоров, как правило, наделенный ответственностью проводить надзор над отчетностью компании и раскрытием финансовой и нефинансовой информации перед стейкхолдерами. Как правило, Комитет несет ответственность за выбор и рекомендацию аудиторской фирмы компании для ее утверждения советом директоров/акционерами. Обычно Комитет по аудиту наделается ответственностью за контрольную среду компании и надзор над рисками в случае отсутствия отдельного Комитета по рискам совета директоров.



Совет директоров (Board of Directors): Группа лиц, избираемая акционерами компании для направления и контроля над финансово-хозяйственной деятельностью компании. Они определяют видение и миссию, стратегию развития и надзор над деятельностью руководства компании. Совет наделен ответственностью за выбор первого руководителя компании, определение размера компенсации руководителей и определение долгосрочных задач компании, а также надзор над рисками и комплаенс.

Устав совета (Board Statutes or Board Charter): Документ, содержащий подробное изложение ролей, обязанностей, состава и функций совета директоров и его комитетов.

Внутренние положения (By-Laws): Письменный документ, устанавливающий внутренние правила управления компанией, утвержденный советом директоров или акционерами. Он включает такие темы, как, например, избрание директоров, функции руководителей, а также порядок передачи акций.



Председатель совета директоров (Chairman/Chairperson of the Board): Директор самого высокого ранга в совете. Председатель несет ответственность за руководство советом, эффективность его функционирования, наличие надлежащего доступа членов совета ко всей информации, необходимой им для принятия обоснованных решений, формирования повестки заседаний совета и обеспечение того, чтобы совет в своей работе соблюдал интересы всех акционеров.

Первый руководитель (директор) (Chief Executive Officer (CEO): Руководитель компании самого высокого ранга, подотчетный совету директоров. Первый руководитель ответственен за принятие краткосрочных решений, руководство работой сотрудников, внедрение стратегии, управление рисками и надзор над менеджментом.

План преемственности руководящих должностей (CEO Succession Planning): Процесс, с помощью которого советы директоров обеспечивают поддержание такого же высокого уровня руководства их организацией в долгосрочной перспективе, соблюдая плавный переход от одного руководителя к другому. Смена руководителя компании влечет за собой смену культуры, модели отношений совета с первым руководителем, а также изменение представления о нем со стороны многих групп внутри компании и за ее пределами. Для построения эффективного плана преемственности необходимо разработать четкую программу, обеспечивающую наличие высококвалифицированных кандидатов, которые без промедления будут готовы вступить в должность первого руководителя, вне зависимости от того, будет ли это запланированный переход или по причине непредвиденного события.

Кодекс этики/Этика (Codes of Conduct/Ethics): Разрабатывается и утверждается организациями для определения надлежащих норм поведения и действий в определенных ситуациях и потенциально “щепетильных” вопросах. Кодекс этики является “индикатором” того, каким образом компания должна осуществлять свои цели и вести свою финансово-хозяйственную деятельность.

Комитеты совета директоров (Committees of the Board): Включают только членов совета; создаются с целью оказания технической помощи совету в рассмотрении определенных вопросов, не включаемых в повестки регулярных заседаний совета. Наиболее часто создаются комитет по аудиту и комитет по назначениям и вознаграждениям.

Простые акции (Common Shares): Долевые ценные бумаги, представляющие собой право собственности в корпорации и предоставляющие их владельцам право голоса и право участия в чистом доходе компании посредством выплаты дивидендов и/или повышения стоимости капитала.

Комплаенс (Compliance): Согласие с правилами и нормами или их соблюдение. В обобщенном смысле, комплаенс означает соблюдение определенной политики (внутренней или внешней), стандарта или закона; требования по выполнению комплаенс излагаются четко.

Концентрация собственности (Concentrated Ownership): Форма собственности, при которой один акционер (или небольшая группа акционеров) владеет большинством голосующих акций компании.

Конфликт интересов (Conflict of Interest): Отражает правовую и/или этическую ситуацию, когда родственные чувства, интересы и обязанности конкурируют и конфликтуют друг с другом. Он включает ситуацию, которая может потенциально помешать беспристрастности действий какого-либо лица вследствие возможного противоречия между собственными и профессиональными интересами этого лица или интересами общественности. Кроме того, может сложиться ситуация, в которой обязанность одной стороны перед другой ограничивает способность этой стороны реализовать свои обязательства перед третьей стороной. Директора обязаны избегать конфликта интересов и всегда действовать в наилучших интересах компании и акционеров в целом.

Контрольный пакет акций (Control Block): Объединенная группа акций, представляющая собой большинство голосующих акций компании.

Контролируемые компании (Controlled Companies): Компании, в которых какое-либо физическое лицо или несколько связанных физических лиц или какое-либо юридическое лицо владеют большинством прав голоса.

Контрольная среда (Control Environment): Согласно методологии IFC по корпоративному управлению, контрольная среда включает: систему внутреннего контроля; службу внутреннего аудита; управление рисками; службу комплаенс.

Контролирующие акционеры/Акционеры, владеющие контрольным пакетом акций (Controlling Shareholders): Акционеры, владеющие достаточным количеством голосующих акций компании для контроля состава совета директоров. Как правило, такой контроль составляет 30 или более процентов, и обычно ими являются контролирующая семья или государство.

Корпоративная социальная ответственность (Corporate Social Responsibility): Ответственность предприятий за влияние, оказываемое ими на общество. Этот термин относится к процессу интеграции социальных, экологических, этических, прав человека и проблем потребителей в финансово-хозяйственную деятельность предприятий и их ключевую стратегию в тесном сотрудничестве с их стейкхолдерами для того, чтобы: максимизировать создание общей стоимости для их владельцев/акционеров и для иных стейкхолдеров, а также общества в целом; и выявить, предупредить и сократить их возможные неблагоприятные воздействия.

Кумулятивное голосование (Cumulative Voting): Система голосования, при которой миноритарным акционерам дают больше полномочий, что позволяет им отдать все свои голоса за одного кандидата, в отличие от обычной процедуры или принципа голосования “одна акция - один голос”, при котором акционеры обязаны голосовать за другого кандидата по каждому имеющемуся месту в совете, или распределять свои голоса между несколькими кандидатами.

Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio) (текущие активы/краткосрочные обязательства): Оценка краткосрочной ликвидности компании - способность оплачивать свои краткосрочные обязательства.



Раскрытие информации (Disclosure): Обязанность компании предоставлять существенную, влияющую на рынок информацию в соответствии с требованиями ряда сторон, включая органы регулирования, общественность, или в соответствии со стандартами, такими как стандарты бухгалтерского учета и положения саморегулируемых договоров. Раскрытие информации способствует повышению прозрачности информации компании, что является одним из основных принципов корпоративного управления.

Распыленная структура собственности (Dispersed Ownership): Структура собственности, в которой отсутствует контролирующий блок акционеров. Акциями владеют много акционеров, каждый из которых держит лишь небольшой пакет акций, и никто из них в отдельности не может принимать или влиять на решения по вопросам компании.



Закрытое заседание (Executive Session): Заседание совета директоров, на котором исключается присутствие первого руководителя или какого-либо иного руководителя.



Семейная Конституция (Family Constitution): Свод принципов по правам и обязанностям членов семьи, которые будут участвовать в ресурсах семьи, в основном, связанных с инвестируемыми компаниями.

Семейный Совет (Family Council): Организованный форум для обеспечения возможности членам семьи встречаться и обсуждать текущее и будущее состояние семейного бизнеса. Члены семьи либо могут, либо не могут непосредственно вовлекаться в повседневную финансово-хозяйственную деятельность компании. Семейный совет - это способ построения семейного единства и сплоченности на основе общего видения руководящих принципов семьи, а также разграничения профессионального руководства компании от личных семейных вопросов. Как правило, этот форум направлен на определение, как будет проводиться голосование по любым вопросам участия в капитале семейной компании.

Семейный офис (Family Office): Группа вспомогательных служб для семейных компаний с очень большим и сложным набором активов. Часто эти службы предназначены для выполнения финансовых, юридических и инвестиционных банковских функций. Целью офиса является защита интересов компании. Семейный офис является инструментом оптимального руководства и полной координации отдельных составляющих имущества компании. Семейный офис может являться инструментом для более полной реализации преемственности, руководства и планов по семейному управлению.

Семейные компании (Family-Owned Businesses): Компании и проекты, в которых контролирующие акционеры входят в одну и ту же семью (являются ближайшими или дальними родственниками) или в группу семей.

Принцип справедливости (Fairness): Соблюдение прав всех акционеров и заинтересованных сторон. Является одним из принципов корпоративного управления, обеспечивающим равное отношение ко всем акционерам и соблюдение внимания к законным правам стейкхолдеров.

Финансовая отчетность (Financial Statements): Полный пакет финансовой отчетности, включающий бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменениях в капитале, отчет о движении денежных средств и примечания. Все отчеты, в совокупности, содержат информацию об экономических ресурсах и обязательствах субъекта или изменения в них по состоянию на какой-либо период времени в соответствии с концептуальной основой представления финансовой отчетности.



Общепринятые принципы бухгалтерского учета (ГААП) (Generally Accepted Accounting Principles (GAAP): Правила бухгалтерского учета и отчетности, допущения и стандарты для компаний, установленные на основе требований к составлению финансовой отчетности, а также требований разработчиков стандартов в стране. Каждая страна может иметь ГААП, который вряд ли будет идентичен ГААП какой-либо другой страны. К примеру, ГААП США является органом политики бухгалтерского учета, применимой к компаниям, зарегистрированным в США, и правилам, принятым Советом по стандартам финансового учета (FASB). Они не идентичны МСФО, принятым Советом по международным стандартам финансовой отчетности, применяемым в Европе и многих других странах.



Недружественное поглощение (Hostile Takeover): Продолжающееся намерение к приобретению компании после того, как совет директоров целевой компании отклонил предложение о приобретении компании; или ситуация, в которой претендент делает предложение без предварительного уведомления совета директоров целевой компании.



Независимые аудиторы (Independent Auditors): Специалисты из внешней аудиторской фирмы, с которыми было заключено соглашение о проведении аудита финансовой отчетности. Аудит может проводиться ежегодно, раз в полгода или ежеквартально. В большинстве стран независимые аудиторы проводят годовой аудит. Не допускается, чтобы независимые аудиторы имели какую-либо личную заинтересованность в финансовой отчетности и не принимали участие в ее подготовке. Независимый аудитор обязан вынести непредвзятое суждение о том, что финансовая отчетность и бухгалтерский записи компании не содержат существенные искажения и являются достоверным отражением финансового положения компании.

Независимый директор (Independent Director): Лицо, не имеющее каких-либо профессиональных, семейных, личных или финансовых связей с компанией, ее председателем, первым руководителем или любым иным исполнительным руководителем и входящее в состав совета директоров. Независимый директор, как ожидается, будет высказывать объективное суждение при принятии всех решений компании.

Инсайдерская торговля (Insider Trading): Торговля ценными бумагами лицом, связанным с компанией или имеющим специальные сведения о компании. Инсайдерская торговля может считаться легальной или нелегальной, в зависимости от того, когда инсайдер осуществляет торговую сделку. Она является нелегальной, когда существенная информация не раскрывается публике и такая информация может повлиять на стоимость акций.

Институциональные инвесторы (Institutional Investors): Профессиональные инвесторы, которые действуют от имени бенефициаров, такие как индивидуальные вкладчики или члены пенсионного фонда. Институциональные инвесторы/акционеры могут являть собой коллективные инвестиционные инструменты, собирающие в пул сбережения многих, или управляющих активами, которым они распределяют финансовые средства. (Определение взято из "Руководства ICGN по надзору корпоративных рисков", 2010 г.).

Внутренний аудит (Internal Audit): Предоставление независимой объективной уверенности и консультационных услуг, направленных на добавление стоимости и улучшение финансово-хозяйственной деятельности компании. Он помогает организации реализовать свои задачи посредством применения системного и дисциплинарного подхода к проведению оценки и повышению эффективности процессов управления рисками, форм контроля и системы корпоративного управления.

Внутренний контроль (Internal Control): Процесс, применяемый советом директоров, руководством и другими сотрудниками компании, направленный на предоставление обоснованной уверенности в отношении выполнения задач, связанных с ведением финансово-хозяйственной деятельности, подготовкой отчетности и комплаенс.

Отношения с инвесторами (Investor Relations): Отдел обмена информацией в компании. Этот отдел специализируется на управлении процессами обмена информацией, раскрытия информации государственным и частным компаниям в процессе их взаимодействия с инвестиционным сообществом в целом.



Директор-лидер (Lead Director): Термин, используемый в США в отношении независимого директора, который должен являться силой, “уравновешивающей” власть представителей контролирующих акционеров в совете директоров и/или первого руководителя. Директор-лидер стремится быть лидером среди нескольких независимых директоров в совете и обеспечивать, чтобы надзорные обязанности в совете выполнялись. Основными функциями Директора-лидера являются: участие в определении вопросов, включаемых в повестки заседаний совета, председательство на закрытых заседаниях, предоставление замечаний и предложений первому руководителю после проведения закрытых заседаний и содействие эффективной работе совета.



Рыночная капитализация (Market Capitalization): Рыночная стоимость компании, определяемая по количеству выпущенных в обращение акций, помноженная на рыночную стоимость акций.

Миноритарные акционеры (Minority Shareholders): Акционеры, владеющие долями меньшинства в компании, контролируемой мажоритарным акционером, как правило, долей, составляющей менее 5 процентов. Однако каждая страна может применять различные “пороги” в отношении определения термина “миноритарный акционер”.



Неголосующие акции (Non-Voting Shares): Собственники, владеющие этим классом акций, как правило, не имеют права голоса на ОСА, за исключением некоторых вопросов особой важности. Как правило, держатели неголосующих акций имеют привилегии в получении дивидендов.



Одноуровневый/однозвеньевой Совет директоров (One-Tier Board): Совет директоров, состоящий из исполнительных и неисполнительных членов. Он делегирует выполнение повседневных операций руководству компании. Эта форма совета встречается в США, Великобритании и странах Содружества. (см. “Двухуровневый совет директоров”).

Структура собственности (Ownership Structure): Способ распределения акций в компании среди ее акционеров.



Привилегированные акции (Preferred Shares): Долевые ценные бумаги, представляющие право собственности в корпорации с привилегированными правами по сравнению с другими классами акций в отношении выплаты дивидендов и распределения активов при ликвидации компании. Привилегированные акции, как правило, не имеют права голоса.

Доверенное лицо (Proxy): Доверенное лицо с точки зрения корпоративного управления является любым лицом или агентом, юридически уполномоченным действовать от имени другой стороны. Очень часто владельцы акций, не присутствующие на годовом собрании акционеров компании могут избрать доверенное лицо для голосования от их имени. Большинство компаний при рассылке уведомлений о проведении годового собрания акционеров, включают уведомление о голосовании по доверенности (proxy notice). В этом уведомлении содержится информация по вопросам, по которым будет проводиться голосование на собрании. Информация о голосовании по доверенности позволяет владельцам акций принимать обоснованное решение по данному вопросу.

Распыленная структура собственности (Pulverized/Dispersed Ownership): Структура собственности, в которой нет контролирующих акционеров.

Пирамидальная структура (Pyramidal Structure): Организационная структура, распространенная в компаниях, в которых доминирует семья. Юридически независимые компании контролируются той же самой семьей через цепочку отношений собственности.



Связанная сторона (Related Party): Сторона является связанной с организацией, если она может прямо или косвенно контролировать другую сторону или осуществлять контроль с помощью других лиц; сторона может также считаться связанной, когда стороны подвергаются общему контролю из того же источника. Связанные стороны, как правило, оказывают влияние на финансовую или операционную политику компании или имеют право влиять на действия другой стороны. Связанная сторона может быть близким родственником (включая, партнеров, супругов, детей, других родственников), ключевым менеджером в компании (и его близкими родственниками), или юридическими лицами, такими как дочерние предприятия компании, ее холдинговая компания, совместные предприятия и ассоциированные компании.

Доходность капитала (Return on Equity (ROE): Чистый доход/Балансовая стоимость капитала. Мера измерения доходности в процентном выражении дохода на инвестируемый акционерами капитал.

Управление рисками (Risk Management): Процесс выявления, анализа, управления и мониторинга рисков компании и определения оптимальных подходов для снижения этих рисков.



Закон Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act): Закон США, ужесточающий требования к стандартам подготовки финансовой отчетности компаний, разработанных Советом по стандартам финансового учета США, а также вменяющий уголовную ответственность в отношении руководителей, если будет доказан факт фальсификации счетов.

Голосование по вопросу вознаграждения директоров (Say on Pay): Полномочия акционеров в компании принимать активное участие в голосовании по определению размера вознаграждения руководителей компании. Корпоративное законодательство может предоставлять такое право акционерам.

Соглашение акционеров (Shareholders' Agreement): Письменный документ, регулирующий отношения между акционерами и определение того, как компания будет управляться и контролироваться. Соглашение помогает привести в соответствие цели контролирующих акционеров для защиты общих интересов и интересов миноритарных акционеров.

Права акционеров (Shareholders' Rights): Права, возникающие в результате владения акциями, которые могут основываться на юридических правах или иных правах, заключенных с компанией. Основные права акционеров включают права на получение информации о компании, принятие участие в собрании акционеров, избирание директоров, назначение внешнего аудитора, участие в голосовании и на денежные потоки.

Индекс S&P 500 (Standard & Poor's Index (S&P 500): Индекс 500 крупнейших компаний США, составляющий 85 процентов от стоимости всех акций, котирующихся на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Индекс представляет собой общую оценку эффективности работы на фондовом рынке США.

Принцип постепенной смены состава совета директоров (Staggered Board): Структура совета директоров, предусматривающая ежегодное избрание определенной части совета директоров сроком на несколько лет. Также именуется "Совет с постепенным переизбранием директоров".

Стейкхолдер (Stakeholder): Лицо или организация, имеющие законный интерес в проекте или компании. В обобщенном смысле это относится к поставщикам, кредиторам, клиентам, сотрудникам и местному сообществу - всем сторонам, на которые оказывает влияние деятельность компании.

Опцион на акции (Share Option): Соглашение или привилегия, которое предусматривает право на покупку или продажу конкретной ценной бумаги или имущества по установленной цене и на определенную дату. Наиболее распространенные опционы на акции следующие: опцион "кол" - право на покупку определенного количества ценных бумаг по цене исполнения опциона, установленной на момент или до истечения срока действия, и опцион "пут" - право продать определенное количество ценных бумаг по установленной цене исполнения опциона на момент или до истечения срока действия.



Право акционера на продажу своих акций в случае продажи акций другим акционерами на тех же условиях (Tag-Along Rights): В случае продажи мажоритарным акционером своей доли, миноритарные акционеры также имеют право участвовать и продавать свои доли на тех же условиях, что и мажоритарный акционер. Это право защищает миноритарных акционеров и является стандартным условием, включенным в соглашения акционеров.

Поглощение (Takeover): Приобретение публичной компании (целевой компании) другой компанией (приобретателем или поглощающей стороной).

Торговая политика (Trading Policy): Сроки и условия, определяющие условия, при которых инсайдеры, как правило, директора и руководители компании, могут торговать акциями компании. Она также включает в себя конкретные периоды, когда инсайдеры не могут торговать своими акциями, именуемые "периоды блокировки операций с ценными бумагами".

Прозрачность информации (Transparency): Принцип корпоративного управления, заключающийся в публикации и раскрытии информации, имеющей отношение к интересам стейкхолдеров и акционерам по всем чувствительным к цене существенным вопросам.

Вывод/перевод активов или прибыли из компании в интересах её контролирующего акционера (Tunneling): Незаконная деловая практика, в которой мажоритарный акционер или инсайдер высшего звена компании направляет активы компании или будущие виды бизнеса на себя с целью извлечения личной выгоды.

Двухуровневый/двухзвеньевой совет директоров (Two-Tier Board): Совет директоров, состоящий из исполнительных директоров и осуществляющий надзор над деятельностью правления, который разграничивает свои надзорные функции. Эта структура встречается во Франции, Германии и Восточной Европе. Не все стили работы двухуровневого совета директоров идентичны.



Менеджмент, ориентированный на стоимость (Value Based Management (VBM): Менеджмент, ориентированный на стоимость, является подходом в руководстве компанией, обеспечивающим, что руководство в компаниях последовательно осуществляется на основе стоимости (как правило, повышения акционерной стоимости). Существует три элемента VBM:

- создание стоимости: как компания может наращивать будущую стоимость; аналогичен стратегии;
- управление стоимостью: управление, смена менеджмента, организационная культура, сообщение информации и руководство;
- оценка стоимости: проведение оценки.

Права голоса (Voting Rights): Права голоса на собрании акционеров по вопросам, имеющим большое значение для компании.

Голосующие акции (Voting Shares): Акции, которые дают акционеру право голоса по вопросам корпоративной политики, включая избрание в состав совета директоров.



Средневзвешенная стоимость капитала (Weighted Average Cost of Capital (WACC): Оценка доходности потенциальных инвестиций. Оценка включает в себя стоимость долговых обязательств и собственного капитала, взвешенную по относительной доле в общих расходах пропорционально общим объемам финансирования и стоимости соответствующих процентов или выплаты дивидендов.

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Вашингтон, DC 20433 США

Тел.: +1 (202) 458-2559

Факс: +1 (202) 974-4349

ifc.org/corporategovernance

В партнерстве с:

Апрель 2015 г.

