

МЕНЕДЖМЕНТ И КАРЬЕРА

КУ для бизнеса

Тема корпоративного управления (КУ) периодически поднимается на разных профессиональных площадках в Казахстане. Однако есть ли в действительности КУ в стране, как оно применяется и какие имеет особенности и проблемы, «Курсиву» рассказали специалисты.

Ольга КУДРЯШОВА

Введение в корпоративное управление

Интерес к КУ начал расти в связи с корпоративными скандалами в начале 2000-х в США. На тот момент главной его задачей была защита интересов акционеров, в частности миноритариев, инвестирующих через фондовые рынки. Со временем ситуация изменилась, и теперь КУ защищает интересы не только руководства и менеджмента компании, но и более широкого круга сторон, говорит директор отдела аудиторских услуг PwC Акбота Асканбай.

Нынешние трактовки КУ разнятся в зависимости от формы бизнеса. «Для одних КУ – это, в первую очередь, контроль, помогающий управлять организацией, для других – это соответствие требованиям этических норм и законов. Для третьих – это более широкое понятие, охватывающее все способы управления и контроля бизнеса», – поясняет директор департамента риск-консультинга KPMG в Казахстане и Центральной Азии Габит Мусрепов.

Особенно важно КУ для банков и компаний, которые привлекают иностранных инвесторов и дают выход на рынки капитала, а также для компаний, листинговых на фондовых биржах.

«Многие крупные компании сейчас также рассматривают корпоративное управление для более широкого участия в социальных и экологических проблемах», – говорит главный специалист в области государственного управления АБР Дэвид Робинетт.

Рейтинговые агентства (S&P, Moody's, Fitch) также анализируют компании в разрезе основных элементов КУ, кредитоспособности, надежности.

В РК корпоративное управление в банковском секторе регулируется Законом «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан». Основным же законом, координирующим область корпоративного управления в нашей стране, является



Закон «Об акционерных обществах». «В 2005 году был создан модельный кодекс корпоративного управления. Главы модельного кодекса предлагают описание важных аспектов корпоративного управления. Также есть закон Республики Казахстан о бухгалтерском учете и финансовой отчетности. Но этого недостаточно, чтобы регулировать КУ в Казахстане», – считает Габит Мусрепов. О том, почему названные нормативы недостаточно, специалисты рассказали чуть подробнее.

КУ в Казахстане

Г-н Мусрепов отмечает, что необходимость становления КУ в Казахстане появилась с началом приватизации. Однако фактически развитие оно получило только около 10 лет назад. «На сегодняшний день эффективная система КУ обязательна для акционерных обществ. В нашей стране большинство крупных компаний – с государственным участием, а значит КУ должно

Согласно результатам опроса KPMG, который был проведен среди казахстанских компаний, существует сразу несколько факторов, препятствующих улучшению практики корпоративного управления в Казахстане.

Фото: shutterstock.com / hxbzby

обеспечивать должный уровень прозрачности и эффективности управления, чтобы способствовать эффективному использованию народных средств», – считает Габит Мусрепов.

АО «Самрук-Қазына» одним из первых начало использовать мировые практики КУ в Казахстане. Холдинг разработал кодекс КУ, в котором принял во внимание стандарты ОЭСР и другие лучшие международные практики КУ. Также холдинг распространил данный кодекс КУ в свои портфельные компании, поделился примером г-н Мусрепов.

К слову, в 2018 году S&P Global Ratings установило рейтинг АО «Самрук-Қазына» на уровне «BB+ /B».

«В Казахстане большинство крупных компаний принадлежит в конечном счете государству. Поэтому, отчетность, структура компаний, вознаграждение руководства долж-

ны быть максимально прозрачными для всех заинтересованных сторон, не говоря уже про надзорные функции внутреннего аудита и деятельности СД», – полагает он.

Специалист PwC Акбота Асканбай добавила, что в сравнении с международными практиками в практике КУ Казахстана высокий уровень легализма. По ее мнению, в этой сфере требуются реформы, в частности пересмотр некоторых нормативных документов. «Необходим Кодекс корпоративного управления, основанный на принципах, и единый для всей страны, – заявила она, подчеркнув, что отдельно КУ должно регулировать деятельность совета директоров компании. – Ключевым элементом КУ является совет директоров. Для того чтобы эффективно решать непростые задачи, в его состав должны входить специалисты, обладающие определенными компетенциями, знаниями и опытом.

Соответственно, нам необходимо усилить институт независимых директоров».

В свою очередь Дэвид Робинетт отметил, что в таких экономикках, как Казахстан, были приложены значительные усилия для создания правовых основ, фондового рынка и других соответствующих органов, чтобы внедрить культуру корпоративного управления в крупных компаниях. Однако гораздо больше должно быть сделано в области фактического исполнения. В частности, это привлечение профессиональных и независимых членов советов директоров, улучшение в области раскрытия информации – в бухгалтерском учете и аудите, корпоративной стратегии и т. д.

«Можно много говорить о реформах КУ в Казахстане, но, в первую очередь, хотелось бы утвердить законодательно, чтобы компании с оборотом обязывали проводить оценку КУ независимыми организациями раз в три-пять лет в целях минимизации фактов мошенничества внутри компании, а также обеспечения уверенности для всех стейкхолдеров», – считает Габит Мусрепов.

Согласно результатам опроса KPMG, который был проведен среди казахстанских компаний, существует сразу несколько факторов, препятствующих улучшению практики КУ в Казахстане. Так, 90% респондентов считают, что законодательство республики о корпоративном управлении нуждается в дальнейшем улучшении. В числе других факторов, тормозящих процесс развития КУ, названы недостаток информации и знаний об этой системе управления и нехватка квалифицированных кадров. Также респонденты отметили, что внедрение КУ не приносит прибыли, поэтому является наименее приоритетным направлением в стратегическом развитии компании. Тем не менее на фоне активного привлечения иностранных экспертов для решения проблем в разных отраслях экономики внимание к КУ будет усиливаться.

«На мой взгляд, компании в Казахстане в ближайшем будущем будут повышать уровень соответствия требованиям международных кодексов корпоративного управления. Например, станут обеспечивать независимое председательство СД, гендерное разнообразие, а также продвижение принципов устойчивого развития», – заключил г-н Мусрепов.

Особенности государственного портфеля

Первый вице-министр сельского хозяйства Казахстана Арман Евниев после отставки правительства заявил, что уходит с государственной службы.

«Могут ли я себе позволить работать так же безрезультативно, как работаю сейчас?», – написал г-н Евниев на своей странице в Facebook. Он рассказал «Курсиву» о необходимости внедрения проектного подхода в работу правительства.

У госпрограмм у нас два варианта исхода. Либо в них вносятся изменения, корректируются целевые индикаторы в нужную сторону, либо находят поводы и пересматривают их. То есть, могут взамен прежней принять концептуально новую. Например, была программа «Агробизнес-2020», но пришел новый министр и сказал, что надо разработать другую – что и сделали. Потом пришла следующая команда и предложила ак-



Арман ЕВНИЕВ, первый вице-министр сельского хозяйства

туализировать предыдущую. Вот такая игра. Но никогда не было случая, чтобы какое-то политическое лицо отстранили от должности или хотя бы объявили выговор за невыполнение какой-либо цели программы. И это надо ввести в практику. В новом правительстве данный механизм должен быть в регламенте.

Есть такой документ «Система госпланирования постановлений правительства». Туда надо внести изменения и описать, как должны реализовываться программы и как должна наступать ответственность.

Когда программа утверждается, в документе должен быть прописан механизм реализации, то есть ответ на вопрос: «Как реализовывать?». К сожалению, регламентами существующей системы это не отрегулировано. В том числе и то, как закрепить ответственность.

Самый простой способ – заложить туда понятие: все программы должны реализовываться в соответ-

ствии с определенным стандартом (например, ISO 21500).

В свое время в Китае, США закладывали такие определения, что любая программа с бюджетными деньгами должна, во-первых, управляться по определенному стандарту (PMBoK, PRINCE2, APMP), во-вторых – сертифицированными проектными менеджерами. То есть, служащие, которые отвечают за данную программу, должны пройти соответствующее обучение и иметь сертификат. Я думаю, нам надо внедрить такую практику. Мы это предложили еще в 2010 году, когда я руководил рабочей группой по разработке концепции Национальной системы проектного управления. Тогда по нашей инициативе Академия госслужбы начала обучать этому госслужащих. Но само требование по наличию сертификата у нас так и не внесли, поэтому многие к этому относятся постольку по-скольку.

При этом у нас, к сожалению, обучают управлению проектами, а надо обучать проектному управлению. На первый взгляд, это игра слов, а на самом деле проектное управление состоит из трех уровней: управление проектами, управление программами и управление портфелями программ.

Отмечу, что у нас на рынке есть масса консалтинговых компаний, которые обучают именно управлению проектами. Это всего лишь начальный уровень. То же самое, если человек обучился езде на мотоцикле, но как он будет управлять автобусом или грузовым автомобилем с прицепом – остается вопросом. Управление проектами и управление программами – это как земля и небо. И этому никто у нас не обучает: в стране несколько десятков человек, имеющих международный сертификат по управлению программами, и, может быть, несколько единиц

с сертификатом по управлению портфелями программ.

Многие воспринимают это просто как моду. А на самом деле во всем мире это инструмент гарантированного достижения результата.

Можно посмотреть в интернете такие примеры, как возведение тридцатизэтажного бизнес-центра за 15 суток. Китайские строительные компании строят такие здания «под ключ». Это и есть проектный менеджмент – когда то, что кажется невозможным, – реализуемо. Это четкое планирование, четкая ответственность. А у нас в массе своей люди сопротивляются – не хотят ответственности, не хотят этих сроков.

Понятно, почему это происходит. Вместо этого правительство создает план мероприятий. То есть, оно не утверждает четкие индикаторы, персональную ответственность. Зато оно утверждает, что должно делать то или иное министерство, тот или иной акимат.

Нет CEO в своем отечестве

Помимо рекрутинга, на рынке труда существует такой сегмент поиска персонала, как executive search. Именно здесь, в синергии стратегических прорывов, сливаются амбиции бизнеса и высших менеджеров управления. Эксперты рынка раскрыли нюансы поиска и найма CEO компаний, а также рассказали, почему в Казахстане ищутся топы-легионеры.

Георгий КОВАЛЕВ

Для того чтобы объяснить всю сложность задач, которые собственники бизнеса ставят перед executive search, Андрей Якунин, партнер и страновой менеджер WE Partners, приводит реальный, хотя и не казахстанский кейс, назвав это моделью высшего хедхантинга.

«Допустим, разразился скандал с допингом в тяжелой атлетике. А это ситуация, отражающая проблемы именно в управлении этой отраслью. И поступает заказ от национального олимпийского комитета на эксперта, который может наладить работу системы, – говорит Андрей Якунин. – Но

нужен специалист, понимающий международную специфику, принципы работы Всемирного антидопингового агентства, Международного олимпийского комитета. Такого человека крайне сложно найти внутри страны. Тут важен уровень международной экспертизы в широком круге вопросов от фармакологии до политики, чтобы он не только знал правила рынка, но и умел играть по ним».

Этот кейс хорошо иллюстрирует, почему компании, практикующие в области executive search, имеют широкую международную сеть. «Заказы часто бывают уникальные, особенно для банковского или финансового сектора, для фармацевтических компаний. В таких случаях мы обращаемся за поддержкой в наши офисы в других странах мира, – говорит Андрей Якунин. – Запросы от них к нам, в Казахстан, существуют, но редко, только когда нужны специалисты для работы именно на нашей территории. Это один из индикаторов, показывающих отсталость нашей страны в развитии человеческого капитала». По словам г-на Якунина, есть крупные компании, которые принципиально ищут на должность CEO казахстанцев, но, как правило, поиски могут закончиться на неопределенный срок.

«Такие заказчики понимают сложность задачи, но готовы к тому, чтобы ждать, пока мы будем долго «просеивать» породу в поисках бриллианта», – говорит Андрей Якунин. – Но, если среди требований к кандидату есть обязательное знание британского права, то такого специалиста можно найти только за границей».

Универсальные солдаты бизнеса нужны везде

Дина Абылхожина, представитель агентства Optimum Recruitment and executive search, подтверждает сложность поиска достойных топ-менеджеров в Казахстане. «Наш рынок кандидатов достаточно сильный в сравнении с соседними странами, но низкая плотность населения и недостаток больших городов ограничивают возможность, – говорит Дина Абылхожина. – Есть и другие причины. К примеру, в 90-е годы была слабая образовательная база, отсутствовала связь между вузами и бизнесом. Поэтому определенное время ведущие управленческие позиции в ряде важных отраслей занимали экспаты. Сейчас ситуация изменилась в пользу казахстанских менеджеров, которые со временем освоили необходимые управленческие навыки, но выбор небольшой».

Дина Абылхожина отмечает, что ее компания чаще сталкивается с заказами на топ-менеджеров в сфере продаж либо маркетинга. «Сильные менеджеры по продажам найти несложно, неплохой у нас рынок в этом плане. А к нам обращаются в случае, если нужен кандидат с опытом работы генерального директора. Часто заказчиком неважно, из какого он бизнеса. Главное, чтобы обладал лидерскими навыками, качествами руководителя, – говорит Дина Абылхожина. – Однако даже если это будет суперсильный отраслевик, но при этом абсолютно негибкий, некультурный, не демонстрирующий эмоциональных компетенций, эмоционального интеллекта, то у него мало шансов. Сейчас ценятся кросс-функциональные менеджеры, которые могут в любой сфере быстро сориентироваться».

Как искать ценные кадры

В сфере executive search под термином «топ-менеджер» подразумевают управленца, который оказывает прямое влияние на стратегические решения.

Где искать таких специалистов? Андрей Якунин приоткрыл завесу тайны, не раскрывая ноу-хау. «Executive search отчасти использует инструменты баз данных,

исследования рынка, издания «Кто есть кто». Мы клиентом обсуждаем сферы, где такие люди могли бы работать. Затем составляем некую карту компаний, существующих на нужном рынке. Получаем таргет-лист, который помогает понять и изучить, кто в этих компаниях занимает нужные должности. И с этими людьми начинаем работать, – говорит Андрей Якунин. – Помимо нужного специалиста, компании получают актуальный срез рынка: кто занимает должности, квалификация и зарплата, опыт и запросы, наши это или экспаты. У заказчика появляется ощущение, что он хорошо знает и понимает рынок, потому что все это видит и включает в стратегию своей компании. Но уточню, что в сфере секретов и коммерческих тайн других компаний мы не заходим».

«Есть ряд инструментов при оценке кандидата, – развивает тему Дина Абылхожина. – Это интервью по компетенциям, кейсовые интервью, ряд техник оценки персонала. Соискателю предлагают без подготовки и перед комиссией решить критические задачи в формате реального времени. Оцениваются навыки презентационного характера, насколько человек умеет владеть собой в условиях стресса и неопределенности, умение за-

хватить внимание аудитории. Заинтересовать кандидата мало, более важно – правильно оценить».

Сколько стоит топ

Эксперты говорят, что в Казахстане не сложилось единой системы оплаты топ-управленцев. К зарплате может быть добавлена премиальная часть в размере 10, 30 и 50% годовой зарплаты. Есть опционы и участие в прибыли.

«Чем выше по пирамиде, тем менее стандартны процедуры, – говорит Андрей Якунин. – На одних и тех же позициях люди могут получать разное вознаграждение. Для одного это \$5 тыс., а другой и за \$20 тыс. не готов работать».

В Казахстане, по оценке собеседников, в области executive search работают порядка 70 компаний. С одной стороны, это снижает степень конкуренции, с другой – показывает, что рынок не оценил важности этой услуги. Хотя некоторые сферы, считает Андрей Якунин, демонстрируют осознанное понимание работы с управляющими кадрами. «Самая высокая осознанность у добывающих компаний, финансового сектора, и отдельно я бы выделил нефтегазодобывающие отрасли. Но на первом месте в силу специфики – фармацевтические компании», – заявил эксперт.