

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХОЛДИНГАХ: ОСОБЕННОСТИ И ИНСТРУМЕНТЫ

К. Ю. ЮШКО¹⁾

¹⁾Представительство «SOHRA OverseasFZE»
в Республике Беларусь, ул. Революционная, 17, 220030, г. Минск, Беларусь

Анализируются особенности системы корпоративного управления в холдинге. Раскрывается сущность системы управления через представителей в советах директоров дочерних компаний и возможности практического применения инструментов корпоративного управления в управлении группой компаний. Представлены наиболее глобальные рекомендации в отношении принципов корпоративного управления в холдингах, предложенные такими международными институтами, как Международная финансовая корпорация и Базельский комитет по банковскому надзору. Проведен анализ моделей корпоративного центра, роли материнской компании и уровней ее вмешательства в деятельность дочерних компаний. Обобщены основные отклонения сложившихся в белорусских холдингах систем корпоративного управления от международно признанных стандартов.

Ключевые слова: корпоративное управление; инструменты корпоративного управления; холдинг; группа компаний; акционеры; совет директоров; дочерняя компания; материнская компания; представители в совете директоров; модель корпоративного центра; система KPI's.

CORPORATE GOVERNANCE WITHIN THE HOLDING ENTITIES: SPECIFICS AND INSTRUMENTS

K. Y. YUSHKO^a

^aDeputy of Head of Representative Office in the Republic of Belarus of the Company at Free Economic Zone
«SOHRA Overseas FEZ», 17 Revaljycynaja Street, Minsk 220030, Belarus

The article covers the specifics of the corporate governance within the holding entities. The article also covers the substance of the execution of the governance system through the representatives of the management board of the subsidiaries and the possibilities of its practical applications through the instruments of the corporate governance within the governance system of the holding entity. The article provides the latest and most modern global recommendations in the respect of the corporate governance in the holding entities, which are recommended from such international institutions as International Financial Corporation, Banking Supervision of Basel Committee. There is also an analysis of the models of the Corporate Center, the role of the parent company as well as the levels of its interference in the operations of the subsidiaries. The author has compiled the key differences of corporate governance practices in the Belarussian holding entities from the respective best international standards.

Key words: corporate governance; the instruments of corporate governance; the holding; the group of the companies; shareholders; the board of the directors; subsidiary; parent company; representatives in the board of directors; the model of corporate center; the system of KPI's.

Образец цитирования:

Юшко К. Ю. Корпоративное управление в холдингах: особенности и инструменты // Журн. Белорус. гос. ун-та. Экономика. 2018. № 1. С. 56–66.

For citation:

Yushko K. Y. Corporate governance within the holding entities: specifics and instruments. *J. Belarus. State Univ. Econ.* 2018. No. 1. P. 56–66 (in Russ.).

Автор:

Ксения Юрьевна Юшко – заместитель главы.

Author:

Kseniya Y. Yushko, deputy of head.
k.youshko@gmail.com

Корпоративное управление в современной компании – это система взаимодействия собственников с руководством компании, направленная на защиту интересов акционеров и организацию эффективного контроля за работой менеджеров. В более широком понимании корпоративное управление – это баланс интересов всех стейкхолдеров¹ компании, заинтересованных в наличии механизма контроля над денежными потоками компании. Таким образом, корпоративное управление сводится к организации эффективного руководства компанией. Последняя предоставляет владельцам стабильный доход и при этом адекватно реагирует на запросы внешней среды в целях достижения долгосрочного и устойчивого развития.

Те компании, которые осуществляют своевременные инвестиции в построение современной системы корпоративного управления, выглядят более привлекательно в глазах внешних инвесторов и находятся на ступени выше конкурентов в плане построения эффективной бизнес-модели и выбора верной стратегии.

Более высокий уровень развития корпоративного управления выражается в создании многопрофильного холдинга и управлении им. Менеджменту такой компании приходится управлять бизнесом в различных секторах экономики и координировать работу десятков и даже сотен бизнес-структур.

Цель настоящей статьи – показать особенности системы корпоративного управления в холдинге, что в первую очередь связано с самой сутью его построения, а также определить основные инструменты корпоративного управления, применяемые в зарубежных холдингах, и направления совершенствования корпоративного управления в белорусских холдингах в соответствии с международно признанными стандартами.

Как показывает мировой опыт, ведение бизнеса посредством построения холдинговых структур является эффективной и прозрачной организационно-экономической моделью. Холдинговая форма управления удобна с точки зрения руководства группой компаний, так как позволяет осуществлять единое стратегическое управление и развитие компаний холдинга. Помимо прочего, она позволяет согласованно формировать и решать задачи группы компаний, вырабатывать эффективные и своевременные управленческие решения в кризисных ситуациях, унифицировать и стандартизировать ведение документооборота финансового и управленческого учета и другого, а также выстраивать единую систему управления кадровыми вопросами и систему вознаграждений и мотиваций.

С помощью холдинговой формы объединения группы хозяйствующих субъектов можно достичь стабильных и продуктивных экономических результатов их деятельности.

В настоящее время в Республике Беларусь зарегистрировано 102 холдинга, которые объединяют более 6000 организаций страны [1]. Создание таких структур с участием государства активизировалось после вступления в силу Указа Президента от 28 декабря 2009 г. № 660 «О некоторых вопросах деятельности холдингов» (далее – Указ № 660).

В соответствии с Указом № 660 холдинг – это объединение коммерческих организаций, в котором одна из коммерческих организаций или физическое лицо оказывают влияние на решения, принимаемые участниками холдинга на основании владения более 25 % простых акций (долей в уставном фонде) либо обладания статусом собственника имущества унитарного предприятия [2].

В Республике Беларусь в холдингах преобладающей организационно-правовой формой юридического лица выступает открытое акционерное общество. Для того чтобы официально подтвердить статус холдинга необходимо пройти государственную регистрацию. Официально должно быть зарегистрировано включение или исключение дочерних компаний из числа участников холдинга. Зарегистрированные в Беларуси холдинги имеют ряд льгот и преференций. Так, например, холдинги освобождаются от налогов при передаче имущества внутри него, в 2011 г. управляющая компания получила возможность создавать централизованный фонд за счет отчислений из чистой прибыли участников холдинга. Назначение фонда – финансирование капитальных вложений, проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, программ по энергосбережению, погашению кредитов, займов, ссуд.

Необходимо отметить, что холдинговые структуры существовали в Республике Беларусь и до принятия Указа № 660. С введением государственного регулирования деятельности холдингов многие из них продолжают успешно функционировать на основе модели «материнская компания – дочерняя компания» без регистрации. Это обусловлено успешно налаженными управленческими и производственными системами. Качественная оптимизация процессов в этом случае перекрывает те льготы, которые предоставляются государством. В таких компаниях отсутствуют дополнительное государственное регулирование и необходимость составления дополнительной отчетности. Например, в Республике Беларусь не зарегистрировано ни одного банковского холдинга, при этом большинство банковских структур имеют дочерние компании как финансового, так и нефинансового профиля. В данном случае сами банки выступают материнскими компаниями и участвуют в управлении дочерними. Так, ОАО «АСБ

¹Под стейкхолдерами в настоящей статье понимается широкий круг лиц, заинтересованных в деятельности компании: потребители, инвесторы, сотрудники, поставщики, члены общественных организаций, партнеры и др.

Беларусбанк» является материнской компанией по отношению к дочерним, осуществляющим деятельность в сфере лизинга, консалтинга, брокерских услуг на рынке ценных бумаг.

Большинство зарегистрированных в Республике Беларусь холдингов либо полностью государственные, либо с преобладающей долей государственной собственности. Главной целью Указа № 660, объединявшего компании в холдинги, являлось решение вопроса о системности управления государственной собственностью и повышении ее конкурентоспособности.

Холдинговые структуры – это прежде всего корпорации. В основе системы корпоративного управления лежит в первую очередь уважение прав и интересов акционеров, инвесторов, стейкхолдеров. Высшим органом управления корпорации является общее собрание акционеров, которое должно функционировать исключительно в соответствии с законодательством. Большое значение для акционеров имеет прозрачность и доступность этого органа.

Важным элементом в системе корпоративного управления является система раскрытия информации, которая должна быть направлена на обеспечение акционеров и инвесторов доступными сведениями о работе компаний холдинга, реализации его стратегии, результатах деятельности. Например, если инвесторами госпредприятия являются представители негосударственного сектора, то государство должно обеспечивать одинаковое отношение ко всем инвесторам и защиту их прав, а также предоставлять открытый доступ к корпоративной информации. Для предоставления открытого доступа к корпоративной информации существует практика создания специального подразделения в материнской компании, которое обеспечивает инвестиционное сообщество оперативной информацией о работе холдинга и входящих в него компаний, реализации стратегии и результатах деятельности [3].

Для поддержания эффективных двухсторонних связей с миноритарными акционерами существует практика создания комитета по взаимодействию с миноритарными акционерами. Деятельность таких комитетов направлена на защиту прав и интересов акционеров компании и, как следствие, способствует повышению инвестиционной привлекательности компании.

Создание подобных специализированных комитетов по работе с миноритарными акционерами на примере банков Российской Федерации (ПАО «Сбербанк России» и ПАО «Банк ВТБ») подтвердило их высокую эффективность. В ПАО «Сбербанк России» комитет был создан в целях формирования системы, направленной на повышение инвестиционной привлекательности. С инициативой создания такого органа неоднократно выступали миноритарные акционеры банка. В ПАО «Сбербанк России» комитет является консультативно-совещательным органом, при необходимости он осуществляет рассмотрение предложений миноритарных акционеров по вопросам совершенствования корпоративного управления банком, дает рекомендации исполнительным органам и наблюдательному совету банка по вопросам реализации и защиты прав и законных интересов миноритарных акционеров банка [4]. По такому же пути пошел крупнейший банк Республики Беларусь – ОАО «АСБ Беларусбанк», в котором комитет рассматривает вопросы, связанные с обращениями акционеров, выплатой дивидендов, подготовкой и проведением годового собрания, тарифной политикой банка. В сентябре 2016 г. по решению наблюдательного совета председателю комитета было предоставлено право принимать участие в заседаниях наблюдательного совета [5]. Создание таких комитетов в банковских холдингах связано с наличием большого числа миноритарных акционеров. Данный инструмент является важным звеном в системе корпоративного управления холдинга и эффективен в работе с указанной группой акционеров.

Система корпоративного управления в холдинге имеет свои особенности, в первую очередь это связано с самой сутью построения холдинга: в центре работает головная компания, бизнес и функции частично распределены в дочерних компаниях, в которых головная компания имеет контрольный пакет акций, что позволяет ей активно участвовать в принятии основных стратегических решений, формулировать кадровую, финансовую политику и др.

Международной финансовой корпорацией были опубликованы результаты исследования, посвященного управлению дочерними компаниями в банковских холдингах, которое было организовано в 2010 г., в это время еще сохранялись последствия финансового кризиса 2007–2008 гг. В исследовании содержатся следующие основные принципы корпоративного управления в группе компаний:

- материнская компания должна контролировать качество корпоративного управления на уровне всего холдинга;
- в материнской компании целесообразно создать специализированную структуру для управления дочерними компаниями (для транснациональных холдингов это считается стандартом управления);
- материнской компании необходимо разработать единую политику управления дочерними компаниями, которая будет соответствовать принятым стандартам корпоративного управления в холдинге. Такая политика наиболее эффективна при наличии встроенных процедур внедрения ее принципов и осуществлении контроля за их реализацией, а также при проведении регулярных обучающих программ в области корпоративного управления;

- на законодательном уровне, как правило, закреплена обязанность дочерних компаний действовать в интересах всего холдинга, тем не менее интересы материнских и дочерних компаний могут конфликтовать. Очень важно для холдинга достичь баланса в определенном уровне независимости дочерних компаний, которая должна удовлетворять потребности холдинга. Необходимо отметить, что достижение надлежащего баланса является серьезной проблемой;

- важно, чтобы совет директоров материнской компании определял стратегию развития группы и осуществлял контроль за ее реализацией;

- анализ и контроль рисков не могут распространяться исключительно на материнскую компанию. Советы директоров дочерних компаний должны организовать эффективную систему управления рисками и внутреннего контроля, которая соответствует стандартам холдинга;

- передовая практика корпоративного управления возлагает большие ожидания на независимых директоров. В действительности некоторые компании вводят в советы директоров независимых членов исключительно как витрину. Для достижения целей независимого и объективного мышления дочерние компании в качестве директоров могут выбирать руководителей группы компаний, которые будут столь же эффективны, как и профессиональные независимые директора;

- проведение регулярной оценки работы совета директоров считается лучшей практикой корпоративного управления. Материнская и дочерние компании должны проводить оценку совета директоров для совершенствования практики корпоративного управления;

- материнская компания должна разработать общие стандарты основных корпоративных процедур: уставов, локальных нормативных правовых актов, регламента работы советов директоров и т. д.;

- надзорным органам необходимо принять законодательные акты, регулирующие вопросы управления в холдинговых структурах, установить баланс между обязательными и добровольными правилами в отношении корпоративного управления. Этот баланс зависит от деловой и правовой культуры, а также от местных традиций [6, с. 11–13].

Ключевым органом управления корпорацией является совет директоров. В активно развивающемся крупном холдинге совет директоров должен собираться не реже одного раза в месяц для решения вопросов, входящих в его компетенцию. В состав такого органа управления обязательно должны входить независимые директора. Основными областями деятельности совета директоров является определение главных направлений работы холдинга, стратегическое и финансовое планирование, определение инвестиционных направлений, оценка результатов деятельности менеджмента, оценка рисков. Заседания совета проходят на плановой основе, план составляется на календарный год. Для организации работы совета директоров утверждают регламент работы, в котором определяется порядок проведения заседаний, углубленная предварительная проработка материалов, число приглашенных на заседания, порядок предварительного рассмотрения материалов совета директоров правлением общества, процедура постоянного обмена информацией между членами совета директоров и менеджментом в период между заседаниями.

При совете директоров в системе корпоративного управления холдинга постоянно работают комитеты, которые обеспечивают проработку профильных вопросов как головной, так и дочерних компаний перед вынесением этих вопросов на рассмотрение совета. Наиболее часто встречаются комитеты по аудиту, стратегии, рискам, назначениям и вознаграждениям, корпоративному управлению.

Базельский комитет по банковскому надзору в руководстве «Принципы корпоративного управления для банков» в принципе № 5 «Управление в группах» представляет рекомендации для совета директоров материнских и дочерних компаний. Приведем основные из них:

- в структуре группы наблюдательный совет головной организации несет ответственность за деятельность группы, создание и функционирование четких механизмов управления деятельностью организаций, входящих в группу и соответствующих ее структуре, а также за управление рисками группы и рисками организаций, входящих в группу;

- наблюдательный совет и высшее руководство должны иметь четкое понимание организационной структуры банковской группы, знать механизм ее работы и оценивать риски, связанные с ее деятельностью;

- при осуществлении деятельности в рамках группы наблюдательный совет материнской компании должен:

- быть проинформирован о существенных рисках и проблемах, которые могут повлиять на деятельность группы в целом и ее участников в частности;

- осуществлять надлежащий надзор за деятельностью дочерних организаций, при этом следить за независимым выполнением наблюдательными советами дочерних организаций своей деятельности в соответствии с порядком, установленным внутренними документами;

- устанавливать структуру группы, а также систему корпоративного управления с четким разграничением полномочий и обязанностей на уровне головной и дочерних организаций;

- определять соответствующую структуру органов управления дочерних организаций с учетом рисков, которым подвергается группа в рамках ее деятельности и характера деятельности дочерних организаций;
- осуществлять оценку корпоративного управления в группе на предмет его соответствия принятым политике, процедурам, системам внутреннего контроля и задачам, связанным с управлением рисками;
- обеспечивать включение должных процедур и методов контроля в систему корпоративного управления группы в целях выявления и устранения потенциальных конфликтов интересов, возникающих в том числе и в связи с внутригрупповыми операциями;
- утверждать четкие, соответствующие политике и интересам группы стратегии учреждения новых организаций внутри группы;
- оценивать эффективность системы обмена информацией между дочерними организациями в целях управления рисками и обеспечения эффективного надзора за деятельностью;
- иметь достаточные ресурсы для мониторинга соответствия дочерних организаций требованиям законодательства и комплаенса группы;
- организовывать эффективную службу внутреннего аудита, обеспечивающую проведение аудиторских проверок дочерних организаций и группы в целом.
- наблюдательные советы и высшее руководство дочерних организаций отвечают за развитие эффективной системы управления рисками, используемые процедуры и методы должны на уровне всей группы поддерживать эффективность этого управления. Головные организации осуществляют стратегическое управление рисками в рамках всей группы и внедряют политику управления рисками на уровне группы, при этом наблюдательные советы и руководство дочерних организаций проводят оценку рисков на локальном и региональном уровнях. Головные организации обеспечивают дочерние организации необходимыми ресурсами и полномочиями, а также контролируют выполнение ими обязательств по предоставлению регулярных отчетов о своей деятельности головной организации;
- стратегические цели, система управления рисками, корпоративные ценности и принципы корпоративного управления дочерней организации должны соответствовать политике головной организации (политикам группы), при этом наблюдательный совет дочерней организации должен вносить соответствующие изменения в политику работы в случаях возникновения противоречий между политикой группы и законодательством, регулирующим деятельность организации, а также в случае невозможности осуществлять эффективное управление дочерней организацией ввиду отдельных положений политики группы [7, с. 23].

На практике управление дочерними компаниями строится на инструментарии, который предоставляется корпоративным законодательством. Как было отмечено выше, совет директоров материнской компании является центром принятия стратегических решений, которые транслируются в жизнь на уровне дочерних компаний посредством представительства в советах директоров. Материнская компания, используя права акционера, обеспечивает избрание своих представителей в состав советов директоров дочерних компаний. Однако это не исключает возможности избрания независимых директоров в составы советов директоров группы компаний.

Система управления через представителей в советах директоров является наиболее технологичной и используется многими крупными холдингами. Сущность данной схемы и роль представителей в советах директоров дочерних компаний заключается в следующем:

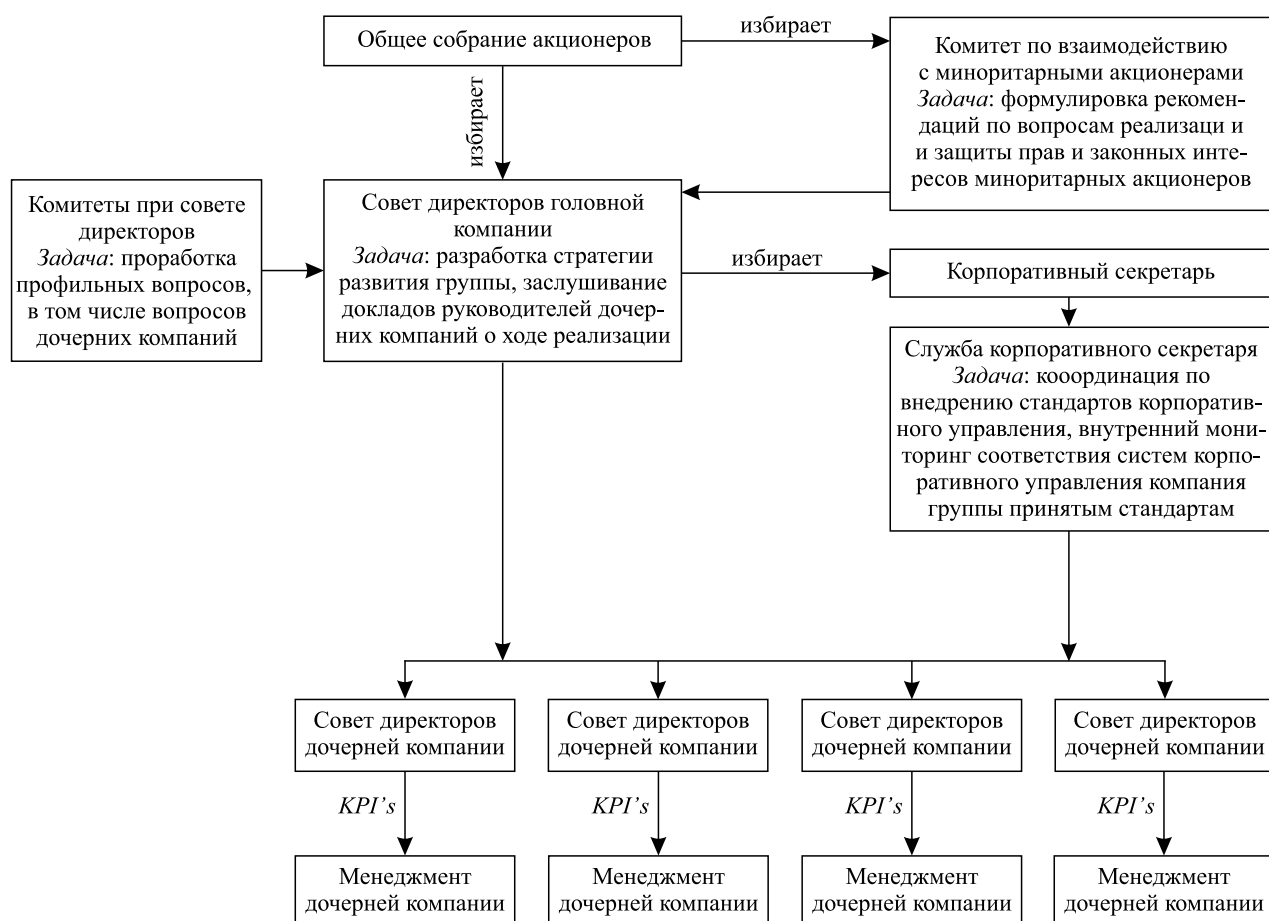
- материнская компания определяет, по каким вопросам она хотела бы контролировать решения. Эти вопросы относятся к компетенции совета директоров;
- материнская компания на общем собрании акционеров дочерней компании избирает максимальное количество своих представителей в составе совета директоров;
- материнская компания утверждает регламент работы своих представителей в советах директоров дочерних компаний, который определяет перечень вопросов, относящихся к компетенции совета директоров дочерней компании, решения по которым представители материнской компании принимают только на основании ее указаний. Также головная компания утверждает, во-первых, порядок согласования материнской компанией позиции в отношении вопроса, вынесенного на рассмотрение совета директоров дочерней компании, во-вторых, порядок взаимодействия между собой и с материнской компанией представителей, избранных в состав совета директоров дочерней компании, и, в-третьих, перечень предоставляемой управленческой отчетности представителей материнской компании для контроля за деятельностью дочерних компаний;
- материнская компания обеспечивает через своих представителей принятие регламента проведения совета директоров дочерней компании, предусматривающего заблаговременное предоставление членам совета директоров материалов по вопросам, вынесенным на повестку дня;

- при поступлении представителю материалов по вопросам, вынесенным на повестку дня, он передает их в уполномоченное подразделение материнской компании. Это подразделение организует выработку и согласование решения в отношении поставленного вопроса со службами аппарата управления материнской компании, а также доводит решение до представителей. Последние голосуют в соответствии с полученным указанием;

- при необходимости побудить дочернюю компанию принять необходимое решение материнская компания инициирует через своих представителей рассмотрение соответствующего вопроса на заседании совета директоров дочерней компании [8, с. 32].

На основании стратегии развития группы и решений совета директоров материнской компании могут устанавливаться контрольные финансовые и операционные показатели (*KPI's – key performance indicators*) для компаний группы в целях дальнейшего контроля выполнения стратегических направлений (см. рисунок). Например, в российской группе компаний АФК «Система» такими показателями выступали совокупный доход акционеров, рост выручки по отношению к росту рынка, индекс поддержки потребителей и др. Эти контрольные показатели заносятся в контракты с руководителями дочернего общества, и на их основании, а также на основании утвержденной стратегии совет директоров материнской компании отслеживает развитие дочернего общества, не вмешиваясь непосредственно в оперативное управление и сохраняя при этом контроль над стратегическими задачами развития той или иной компании.

Советы директоров материнской и дочерних компаний играют основную роль в процессе стратегического руководства компаниями холдинга. Как было сказано выше, передовая практика корпоративного управления возлагает большие ожидания на независимых директоров, входящих в составы советов директоров материнской и дочерних компаний. Материнским компаниям холдингов необходимо иметь критерии подбора независимых директоров для нужд как своего совета директоров, так и дочерних компаний, т. е. для удовлетворения их потребностей в стратегическом управлении и управлении риска-



Инструменты корпоративного управления в холдинге
Corporate governance instruments in the holding

ми. Желаемые критерии можно установить в политике номинаций. Приведем некоторые параметры, которые могут быть включены в такую политику:

- образование, квалификация, опыт;
- специальные знания;
- опыт работы в советах директоров других компаний, в том числе в других секторах экономики;
- независимость;
- альтернативные перспективы;
- обеспечение баланса при участии в управлении дочерней компанией, которая является частью холдинговой структуры [6, с. 40].

После избрания в совет директоров все члены совета должны четко понимать свои роли и ожидания материнской и дочерней компаний. Полезным может оказаться регулярное обучение, организованное для руководителей. В процессе обучения должны рассматриваться проблемы, возникающие в процессе управления дочерними компаниями, в том числе вопросы реализации советами директоров дочерних компаний целей, поставленных головными компаниями и другими стейкхолдерами [6, с. 40].

Значительной процедурой в холдинге является координация деятельности советов директоров материнской и дочерних компаний и система контроля над исполнением принятых решений. Важным звеном системы корпоративного управления в холдинге является служба корпоративного секретаря, во главе которой стоит профессиональный корпоративный секретарь, детально владеющий особенностями системы корпоративного управления, локальными инструментами управления компаниями холдинга, стратегическими направлениями развития холдинга. Служба корпоративного секретаря материнской компании, как правило, берет на себя роль координатора по внедрению стандартов корпоративного управления на уровне компаний холдинга, а также проводит ежегодный внутренний мониторинг соответствия систем корпоративного управления компаний группы необходимым стандартам. По результатам мониторинга при необходимости каждой компании группы даются рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления.

Например, в группе компаний АФК «Система» составляется ежегодный внутренний рейтинг уровня корпоративного управления управляющих компаний бизнес-направлений. Набор требований, которые предъявляются к системе корпоративного управления компаний, базируется в первую очередь на законодательных требованиях, а также на положениях различных кодексов и передовых практик построения систем корпоративного управления. Данный подход представлен в методиках, используемых для составления публичных рейтингов, таких как *S&P*, *Moody's*, *Fitch*, «Эксперт – РА» [3].

В работе холдингов должен проводиться мониторинг эффективности работы советов директоров дочерних компаний, созданных при них комитетов, независимых директоров, представителей в составах советов дочерних компаний. Ежегодно советами директоров должна проводиться оценка собственной работы. Результаты самооценки могут рассматриваться на заседании совета директоров материнской компании. Функции по указанному мониторингу могут делегироваться комитету по корпоративному управлению. Представители в советах директоров дочерних компаний должны ежегодно отчитываться о работе в советах директоров дочерних компаний и представлять управленческую отчетность об их текущем положении.

В процессе становления корпоративного управления советы директоров материнских компаний должны занимать проактивную стратегическую позицию. Международная практика предлагает четыре общие модели роли корпоративного центра (материнской компании). Первая модель – финансовый холдинг, который состоит из самостоятельных бизнес-единиц, имеющих крайне слабые связи с материнской компанией. Функции материнской компании в данной модели заключаются в использовании двух базовых решений: соблюдение принципа «нанимаем/увольняем» при работе с руководителями дочерних компаний и оценка эффективности работы директоров. При этом материнская компания не пытается координировать деятельность дочерних или искать синергетические эффекты [9].

На противоположном от первой модели полюсе находится оператор, который обычно развивает только одно направление бизнеса, но имеет несколько прибыльных дочерних компаний, которые либо работают в разных регионах, либо производят разные товары. Примером могут служить авиатранспортные компании, розничная торговля или производство. В этих фирмах органы управления материнской компании принимают активное участие в разработке стратегии, ее текущей реализации и координации тесно связанных между собой видов деятельности. Так, генеральный директор и головной офис корпорации *British Airways* руководят развитием и координируют деятельность как основного подразделения пассажирских перевозок и входящих в него бизнес-единиц, так и подразделения грузовых перевозок. Между противоположными полюсами располагаются стратегический архитектор и стратегический контролер (см. таблицу).

Модели корпоративного центра

Corporate center models

Название модели	Описание модели	Степень вмешательства в деятельность дочерних компаний	Разработка стратегии	Инвестиции
Финансовый холдинг	Приобретение недооцененных компаний и их реструктуризация	В виде исключения и только для того, чтобы добиться поставленной цели	Принятие ключевых решений о вложениях/выводе средств	Установка бюджетных лимитов и целевых показателей денежных потоков
Стратегический архитектор	Разработка и уточнение стратегической концепции, в рамках которой компании холдинга развивают собственные инициативы	С целью проверить бизнес-логику и предложить дополнительные инициативы	Разработка стратегического видения будущего корпорации и определение направления, в рамках которого действуют дочерние компании; анализ бизнес-стратегий, разработанных дочерними компаниями, и распределение ресурсов между ними	Предложение инвестиционной программы, проверка бизнес-логики утверждаемых стратегических инвестиций
Стратегический контролер	Использование первоклассных функциональных знаний и навыков при контроле реализации стратегий, разработанных дочерними компаниями	В целях координации взаимодействия/реализации эффекта	Контроль технической операционной обоснованности бизнес-стратегий, разработанных дочерними компаниями, и распределение ресурсов между ними	Проверка коммерческой и функциональной логики ключевых инвестиций
Оператор	Выдвижение инициатив по реализации основных инвестиционных и модернизационных программ, а также руководство этими программами	В форме ежемесячной проверки всех финансовых и операционных параметров, а также принятия основных решений	Курирование разработки и реализации дочерними компаниями выбранной стратегии	Предложение инвестиционной программы и управление ее выполнением

Выбор той или иной модели зависит от интеграции дочерних компаний и степени их взаимодействия, но главным критерием является возможность создания дополнительной стоимости. В случае, когда не удастся четко определить источники и масштабы добавленной стоимости от существования холдинга, появляются основания для рассмотрения вопроса о его разделении на несколько самостоятельных предприятий.

На этапе становления корпоративного управления в белорусских холдингах, которое предусматривает повышение стратегической роли советов директоров, выбор модели корпоративного центра должен склоняться в сторону оператора с наиболее активным вмешательством в деятельность дочерних компаний, разработкой стратегии и инвестиционной программы на уровне холдинга, контролем за их исполнением, тесным взаимодействием между участниками.

В настоящее время в холдингах с участием государства советы директоров не играют стратегической роли в управлении, в частности, они не обладают реальными полномочиями в управлении предприятиями, подборе и назначении ключевых руководителей. Управление предприятиями, как правило, сосредоточено в руках генеральных директоров и представителей отраслевых министерств. Создание в белорусских холдингах дополнительного органа управления в лице совета директоров привело к возникновению еще одного очага экономических интересов. При отсутствии четкой регламентации в отношении компетенции и полномочий в вопросах подбора и назначения кадров, ответственности и контроля действий советы директоров не обладают возможностью осуществлять свои классические функции. В частности, реализация одной из основных функций совета директоров – назначение менеджмента и контроль за его деятельностью – является достаточно формальной при условии обязатель-

ного согласования кандидатов на руководящие должности отраслевыми министерствами, а руководителей предприятий – Президентом Республики Беларусь.

Должного внимания в Беларуси не уделяется и стратегии на уровне группы, зачастую она утверждается формально, дальнейший мониторинг за ее реализацией не проводится. Раздел о развитии холдинга может содержаться в стратегии развития материнской компании. По результатам проведенного анализа за 2016 г. в 11 управляющих компаниях холдингов советами директоров не проводился мониторинг реализации стратегии холдинга [11]. Банки, находящиеся в Республике Беларусь, являются примером высокого уровня корпоративного управления, вместе с тем в утвержденной стратегии развития ОАО «АСБ Беларусбанк», являющегося материнской компанией банковского холдинга, развитию холдинга посвящен только раздел «Банковский холдинг» [9].

Создание государственных холдингов в Республике Беларусь происходило искусственным (директивным) способом и не сопровождалось внедрением стандартов стратегического планирования на уровне группы, стандартов управления, производственных процессов, единой финансовой и инвестиционной политики. Компании, объединяющиеся в холдинг, в большинстве своем не взаимодействовали с другими участниками и не имели каких-либо форм производственной кооперации с последним. Таким образом, в настоящее время многие государственные холдинги являются многопрофильными и синергетический эффект от их создания отсутствует.

Одной из причин неэффективности государственных холдингов, созданных в Республике Беларусь, является нехватка кадров соответствующей квалификации и отсутствие обоснованной системы мотивации руководства головной компании. При создании холдингов не было учтено, что они в первую очередь рыночный институт, для которого нужны профессиональные руководители с успешным опытом в сфере управления, финансов, производства, юриспруденции, маркетинга. Это привело к тому, что на холдинги фактически были перенесены инструменты и механизмы, используемые в системе управления концернами (государственными объединениями).

Правительство Республики Беларусь понимает необходимость внедрения в холдинги высоких стандартов корпоративного управления. В 2017 г. была разработана комплексная стратегия повышения эффективности управления государственными организациями, которая предусматривает внедрение на крупных государственных предприятиях системы корпоративного управления. Постановлением Совета Министров от 08.12.2016 г. № 1008 «О реализации задач социально-экономического развития Республики Беларусь на 2017 год» определено, что в акционерных обществах с долей государства в уставных фондах 50 % и более начинается внедрение передовой практики корпоративного управления. На первоначальном этапе планируется добиться следующих результатов: повышение роли наблюдательных советов в управлении обществами, избрание в их состав независимых директоров, создание при наблюдательных советах комитетов по корпоративному управлению и кадрам, стратегии и аудиту. В акционерных обществах с большим количеством акционеров запланировано избирать корпоративного секретаря [12, с. 19].

Было принято решение начать внедрение системы корпоративного управления с холдинга «Белавтодор», в состав которого кроме управляющей компании входят 14 дочерних предприятий, среди которых дорожно-строительные, мостостроительные, промышленные и транспортные компании. Далее преобразования коснутся всех остальных холдингов (МАЗ, БелАЗ и т. д.) [13].

Основные пути совершенствования корпоративного управления в белорусских холдингах в соответствии с международно признанными стандартами можно изложить по следующим направлениям:

- усиление вертикальной или горизонтальной интеграции предприятий, входящих в холдинг и централизация функций управления холдингами в головных компаниях;
- четкое определение функциональных и экономических ролей советов директоров головных компаний в обеспечении стратегического управления холдингами в интересах акционеров, повышение эффективности работы советов директоров, создание комитетов для более качественной проработки вопросов;
- повышение качества составов советов директоров материнских и дочерних компаний, укомплектовав их кадрами соответствующей квалификации. Должна прослеживаться четко выраженная лидерская роль председателя совета директоров головной компании для выполнения функций стратегического планирования в холдинге, организации работы совета директоров, эффективной обратной связи с руководителями компаний холдинга. Советы директоров должны избирать корпоративных секретарей для координации процессов совершенствования корпоративного управления и мониторинга его качества на уровне всего холдинга;
- наделение советов директоров полномочиями в вопросах подбора и назначения ключевых руководителей, определение размера их вознаграждений, разработка эффективной системы мотивации для достижения экономических и операционных целей как в отношении членов советов директоров, так

и в отношении руководителей компаний. В качестве инструментов контроля выполнения стратегических направлений холдинга могут выступать финансовые и операционные показатели (*KPI's*), устанавливаемые для руководителей компаний группы.

Кроме того, следует освободить профильные министерства и другие государственные организации от несвойственных им функций в отношении приватизации государственных предприятий и корпоративного управления. Достигнуть системности и централизации управления государственной собственностью возможно путем создания единого органа управления государственными активами, например государственного холдинга по управлению государственными предприятиями или государственной инвестиционной компании [11, с. 61].

Подводя итоги, необходимо еще раз отметить актуальность становления корпоративного управления в белорусских холдингах. Внедрение высоких стандартов корпоративного управления повышает стоимость холдингов как эффективно функционирующих групп компаний и их инвестиционную привлекательность. Для выхода на *IPO* (*Internation Public Offering*) следование высоким стандартам корпоративного управления является обязательным требованием. Сильные холдинговые структуры с грамотно выстроенными системами корпоративного управления способны достойно представлять интересы своих собственников на внешних рынках.

Библиографические ссылки

1. Перечень холдингов (продолжение) [Электронный ресурс] // Министерство экономики Республики Беларусь. URL: <http://economy.gov.by/ru/holding-list-cont-ru/> (дата обращения: 07.03.2018).
2. Указ Президента Республики Беларусь от 28 декабря 2009 г. № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь» [Электронный ресурс] // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=P30900660> (дата обращения: 07.03.2018).
3. Евтушенко В. П. Система управленческих технологий // Коммерсантъ. 2008. № 90. С. 35.
4. Комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами [Электронный ресурс] // Сбербанк. URL: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/retail-shareholder-information/minority-committee> (дата обращения: 07.03.2018).
5. Годовой отчет ОАО «АСБ Беларусбанк» за 2016 год [Электронный ресурс]. URL: https://belarusbank.by/site_ru/32702/Godovoy%20Otchet%202016.pdf (дата обращения: 07.03.2018).
6. Frederick W. R. Focus 13 Challenges in Group Governance: The Governance of Cross-Border Bank Subsidiaries / foreword E. Wymeersch. Washington : The international Finance corporation, 2014.
7. Базельский комитет по банковскому надзору. Принципы корпоративного управления для банков : руководство. Июль 2015 г. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/content/Documents/File/36687/Basel_cgpb.pdf (дата обращения: 07.03.2018).
8. Руководство дочерними компаниями в холдинге через механизмы корпоративного управления // Акционер. общ-во. 2005. № 5 (168). С. 31–35.
9. Стратегия развития ОАО «АСБ Беларусбанк» [Электронный ресурс]. URL: https://belarusbank.by/site_ru/17217/strategia_plan.pdf (дата обращения: 07.03.2018).
10. Лэндсберг М., Моррисон Р., Фуг Н. и др. Роль корпоративного центра [Электронный ресурс] // Вестник McKinsey. 2003. № 3. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/rol-korporativnogo-centra> (дата обращения: 07.03.2018).
11. Автушко-Сикорский А., Бурак Е., Мирошниченко А. Н. Меры, направленные на повышение эффективности управления государственной собственностью : исследование // СА. 2016. № 12.
12. Маненок Т. Корпоративное управление: первопроходцем станет Белавтодор // Директор. 2017. № 6 (2016). С. 19–22.
13. Стратегия повышения эффективности управления госорганизациями разработана в Беларуси [Электронный ресурс] // Белта. 20.01.2017. URL: <http://www.belta.by/economics/view/strategija-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-gosorganizatsijami-razrabotana-v-belarusi-230423-2017/> (дата обращения: 07.03.2018).

References

1. The list of holding entities (continuation). *Ministry of economy of the Republic of Belarus*. URL: <http://economy.gov.by/ru/holding-list-cont-ru/> (date of access: 07.03.2018) (in Russ.).
2. Decree of the President of the Republic of Belarus. December 28, 2009. No. 660. About some issues of creation and activity of holdings in the Republic of Belarus. *National Legal Internet Portal of the Republic of Belarus*. URL: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=P30900660> (date of access: 07.03.2018) (in Russ.).
3. Yevtushenkov V. P. [The system of the management technologies]. *Kommersant' [Merchant]*. 2008. No. 90. P. 35 (in Russ.).
4. Committee of Minority shareholders relations. *Sberbank*. URL: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/retail-shareholder-information/minority-committee> (date of access: 07.03.2018).
5. [Annual Report of OJSC JSC Belarussbank 2016]. URL: https://belarusbank.by/site_ru/32702/Godovoy%20Otchet%202016.pdf (date of access: 07.03.2018).
6. Frederick W. R. Focus 13 Challenges in Group Governance: The Governance of Cross-Border Bank Subsidiaries. Washington : The international Finance corporation, 2014.

7. Banking Supervision of Basel Committee. The principles of corporate governance for the banks. July 2015. URL: https://www.cbr.ru/content/Documents/File/36687/Basel_cgpb.pdf (date of access: 07.03.2018) (in Russ.).
8. [The manual of the governance of the subsidiaries by holding entities through means of corporate governance]. *Aksionernoe obshchestvo* [Joint Stock Company]. 2005. No. 5 (168). P. 31–35 (in Russ.).
9. [The Strategy of the Development of OJSC JSC Belarusbank]. URL: https://belarusbank.by/site_ru/17217/strategia_plan.pdf (date of access: 07.03.2018).
10. Landsberg M., Foote V., Morrison R. et al. The role of the corporate center. *Vestnik McKinsey* [Monthly magazine of McKinsey]. 2003. No. 3. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/rol-korporativnogo-centra> (date of access: 07.03.2018) (in Russ.).
11. Avtyshko-Synorsky A., Burak E., Miroshnichenko A. Mery, napravlennye na povyshenie effektivnosti upravleniya gosudarstvennoi sobstvennost'yu [The tools and instruments on increase the efficiency of the governance of state owned property] : Research. *SA*. 2016. No. 12.
12. Manenok T. Korporativnoe upravlenie: pervoprokhodtsem stanet Belavtdor [Corporate Governance: Belavtdor shall be a trailblazer]. *Direktor* [Principal]. 2017. No. 6. P. 19–22 (in Russ.).
13. [The strategy of for the increase of efficiency in the governance of the government owned companies in Belarus]. *Belta*. 20.01.2017. URL: <http://www.belta.by/economics/view/strategija-povyshenija-effektivnosti-upravleniya-gosorganizatsijami-razrabotana-v-belarusi-230423-2017/> (date of access: 07.03.2018).

Статья поступила в редакцию 12.03.2018.
Received by editorial board 12.03.2018.