

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: АГЕНТСКАЯ ТЕОРИЯ И РАЗДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ»

ДАИРБАЕВА ЛЕЙЛА ОРЛГАЗИЕВНА, MD, MBA

СОПРЕДСЕДАТЕЛЬ ОЮЛ «КАЗАХСТАНСКАЯ АССОЦИАЦИЯ МЕДИЦИНСКИХ  
КОМПАНИЙ», ЧЛЕН НАКД, CCGP,

ТОО «НЕВРОЛОГИЯ, ЭПИЛЕПТОЛОГИЯ И РЕАБИЛИТАЦИЯ».

АСТАНА

28.07.2017

# СИМУЛЯЦИЯ ЗАСЕДАНИЯ НС ГКП НА ПХВ

## Повестка Заседания Наблюдательного Совета ГКП на ПХВ «XXXXXXXX»

- Отчет главного врача ГКП на ПХВ «XXXX» по итогам деятельности за 2015 год.
- О предварительном утверждении годовой финансовой отчетности ГКП на ПХВ «XXXXXXXX» за 2015 год.
- Приобретение в лизинг УЗИ аппарата в 2016 году.
- О распределении 40% из заработанных денег от платных услуг за 2-е полугодие 2015 года
- О премировании членов АУП – главного врача ....., заместителя главного врача ....., главного бухгалтера ....., по итогам деятельности за 2015 год в размере 2х базовых окладов.

## УЧАСТНИКИ ЗАСЕДАНИЯ НС.

### Присутствуют:

- Председатель НС;
- Члены Наблюдательного Совета (внешние): 4 человека
- Главный врач
- Зам главного врача по финансам
- Зам главного врача по клинике

**Задача:** Проработать и принять решение.

# ПОЛНОМОЧИЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

- Дает заключение уполномоченному органу по проекту плана развития ГКП на ПХВ, внесению изменений и дополнений в него;
- Согласовывает проект отчета о выполнении плана развития, предварительно утверждает годовую финансовую отчетность ГКП на ПХВ;
- Принимает решение о распределении спонсорской и благотворительной помощи и средств, полученных из дополнительных источников, в том числе части чистого дохода, оставшегося в распоряжении ГКП на ПХВ;
- Беспрепятственно ознакомливается с документацией ГКП на ПХВ и его структурных подразделений для контроля целевого использования бюджетных средств и средств, полученных из дополнительных источников, и вносит предложения уполномоченному органу для осуществления проверки целевого использования указанных средств;
- Согласовывает предложения уполномоченного органа по вопросам назначения руководителя ГКП на ПХВ и расторжения трудового договора с ним;

Из «Положение о наблюдательном совете в государственном коммунальном предприятии на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения»

# ПОЛНОМОЧИЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

- Участвует в разработке коллективного договора и принимает решения в части установления работникам, руководителю ГКП на ПХВ, его заместителям, главному бухгалтеру надбавок к должностным окладам, премирования и оказания материальной помощи из дополнительных финансовых источников в пределах средств, утвержденных планом развития ГКП на ПХВ;
- Назначает, определяет срок полномочий и размер заработной платы секретаря Наблюдательного совета, досрочно прекращает его полномочия;
- Вносит предложения уполномоченному органу о внесении изменений и дополнений в Устав ГКП на ПХВ;
- Вырабатывает предложения по приоритетным направлениям деятельности ГКП на ПХВ;
- Вносит предложения уполномоченному органу об участии ГКП на ПХВ в других юридических лицах;
- Вносит предложения уполномоченному органу по созданию и закрытию филиалов, представительств ГКП на ПХВ.

# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

- Члены Наблюдательного совета несут ответственность перед ГКП на ПХВ и уполномоченным органом (местным исполнительным органом) за вред, повлекший убытки ГКП на ПХВ, причиненный их действиями (бездействием), в соответствии с законодательством Республики Казахстан.
- Председатель Наблюдательного совета несет ответственность за полноту и достоверность информации, содержащейся в протоколах и материалах заседаний Наблюдательного совета. В случае предоставления заведомо ложной и недостоверной информации, председатель Наблюдательного совета привлекается к дисциплинарной ответственности.
- Члены Наблюдательного совета освобождаются от ответственности в случае, если голосовали против решения, принятого Наблюдательным советом, повлекшего убытки ГКП на ПХВ, или не принимали участия в голосовании.

Из «Положение о наблюдательном совете в государственном коммунальном предприятии на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения»

# КАКИЕ ВОПРОСЫ ВОЗНИКАЮТ У АКЦИОНЕРОВ, ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИТОРОВ?

- **Приверженность добросовестному управлению:** кто вы? Будете ли вы играть по правилам? ...
- **Принятие решений и надзор:** каков ваш продукт и стратегия? Каковы прогнозируемые доходы? Кто принимает решения и как? Какая у вас команда? ...
- **Контрольная среда:** каково ваше финансовое положение? Как вы управляете рисками? Как я могу быть уверен?
- **Прозрачность и раскрытие информации:** Как я могу увидеть, что происходит с компанией? ...

# ИСТОРИЯ CHOCOFAMILY



**2011** - Презентация  
проекта  
**Chocolife.me**

**2012** – открытие B2B  
направления

**2012** – открытие  
интернет-  
магазина  
**Chocomart**

Лето **2012** года –  
запуск сервиса в  
Азербайджане

**2013** – запуск  
сервиса **Chocotravel**,  
**Chocofood**

**2013** – Оборот  
составил 8 млн Долл

**2014** – Внедрение  
элементов КУ в  
управлении,  
создание ИС

**2015** – Привлечение  
инвестиций в  
размере 1,5 млн Долл

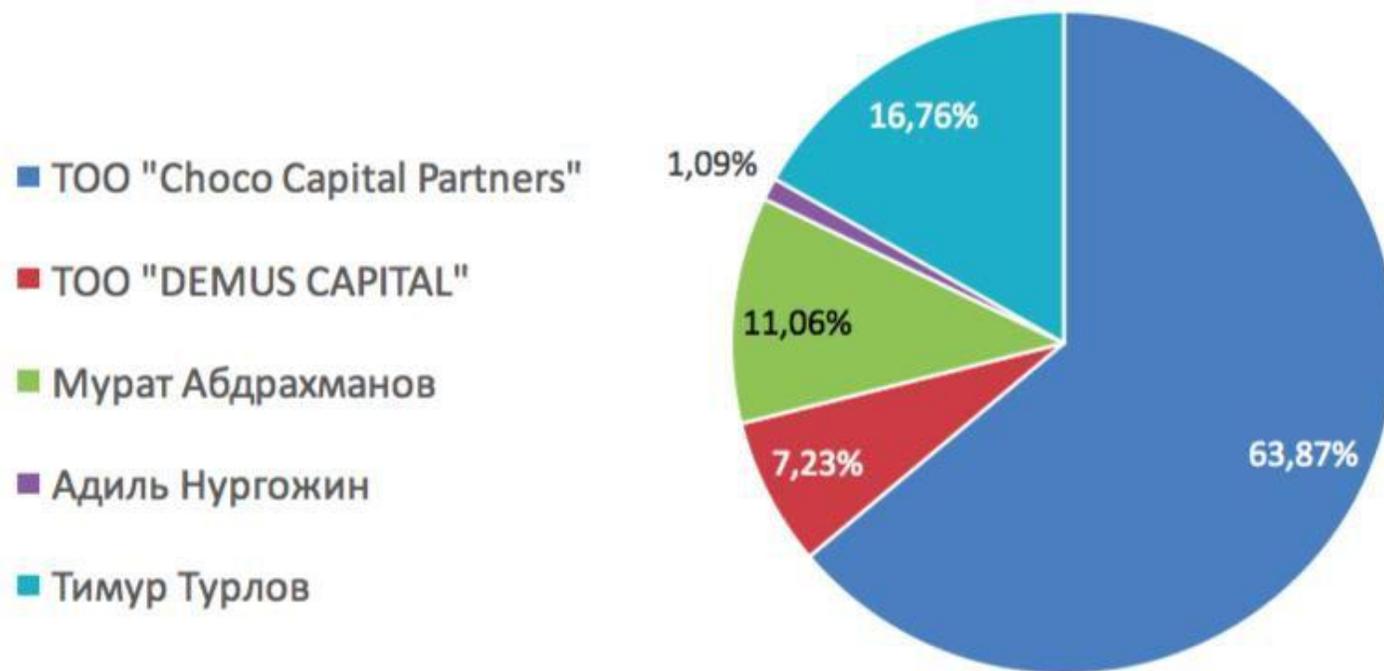
**2016** – Привлечение  
инвестиций в  
размере 500 млн  
тенге

**2017** – Привлечение  
инвестиций в  
размере 700 млн  
тенге

**2017** –  
Приобретение  
сервисов Foodpanda,  
Besmart, 50% Idoctor

# НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ:

Доли участников Chocofamily Holding



# ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ?

- **Капитализация** компании с момента входа первых инвесторов в 2011 **выросла в 147 раз** и по итогам третьего раунда **превысила \$15 млн.**
- За 2016 оборот Chosofamily **вырос с 6,2 млрд тенге до более чем 11 млрд тенге**
- Лидер среди food-tech-сервисов, который имеет **около 80% рынка.**
- В 2017 компания ожидает роста оборотов **до 19 млрд тенге.**
  
- В 2015 году – **«Условием входа было внедрение стандартов корпоративного управления и гармонизация бизнес-процессов»**, Мурат Абдрахманов.
- «Chosofamily — уникальный актив для Казахстана. **Это очень открытая партнерская компания с хорошим корпоративным управлением, с лучшей управленческой экспертизой** и заслуженным лидерством в своих сегментах Казнета. Несмотря на рост большими темпами, они умудряются быть прибыльными и выигрывают конкуренцию даже у сильных глобальных брендов», Тимур Турлов.

## И САМОЕ ИНТЕРЕСНОЕ!

- **2016 год - запуск опционной программы,** по условиям которой каждый сотрудник Chosofamily может стать ее акционером.
- Опционная программа Chosofamily рассчитана до 2020 года, между сотрудниками будет **распределено 10% капитала компании.**
- За 2016 год опционы получили 118 сотрудников **на суммы от 125 до 107 500 долларов,** в зависимости от внутреннего грейда, присвоенного сотруднику, и достижений по итогам года.

# КАКОВЫ ПРИЧИНЫ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ?



## ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ?

- «Под корпоративным управлением понимаются **структуры и процессы направления и контроля компаний**».
- Система управления компанией покрывает *прежде всего* **взаимоотношения между менеджментом, советом директоров, и акционерами.**» IFC
- «Если под менеджментом понимается, как руководить компанией, то под управлением понимается, **как следить за тем, что ею руководят как следует.** Всем компаниям необходимы как руководство, так и управление». Проф. Боб Трикер, 1984 IFC

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ

## Фокус

*Нравственный компас бизнеса:  
деловая этика и корпоративное  
управление как средства борьбы  
с коррупцией*

- В 2009 году – исследование IFC в рамках подготовки к глобальному форуму КУ
- Корпоративное управление — **важный элемент обуздания коррупции**

# ТЕОРЕТИЧЕСКИМИ ИСТОЧНИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ:

- Агентская теория (Agency Theory)
- Теория соучастников (Stakeholder Theory)
- Управленческая теория (Stewardship Theory)
- Организационная теория (Organization Theory)

# ЭВОЛЮЦИЯ КОНФЛИКТА КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ

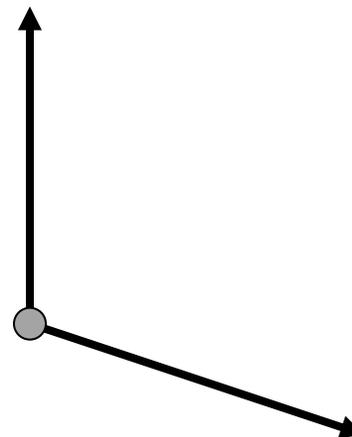
**1832 год**

👉 Почти все компании частные и в большинстве из них не более 10 работников

**England's McLane Report**

«You can not hire a hand:  
the whole man always  
comes with it»

Хозяин



Наемные работники

# ЭВОЛЮЦИЯ КОНФЛИКТА КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ

**Конец XIX века**

Компании с тысячами работающих. Необходимость наемных менеджеров и формализованных процессов управления

«Workers needs the corporation more than corporation needs a worker»

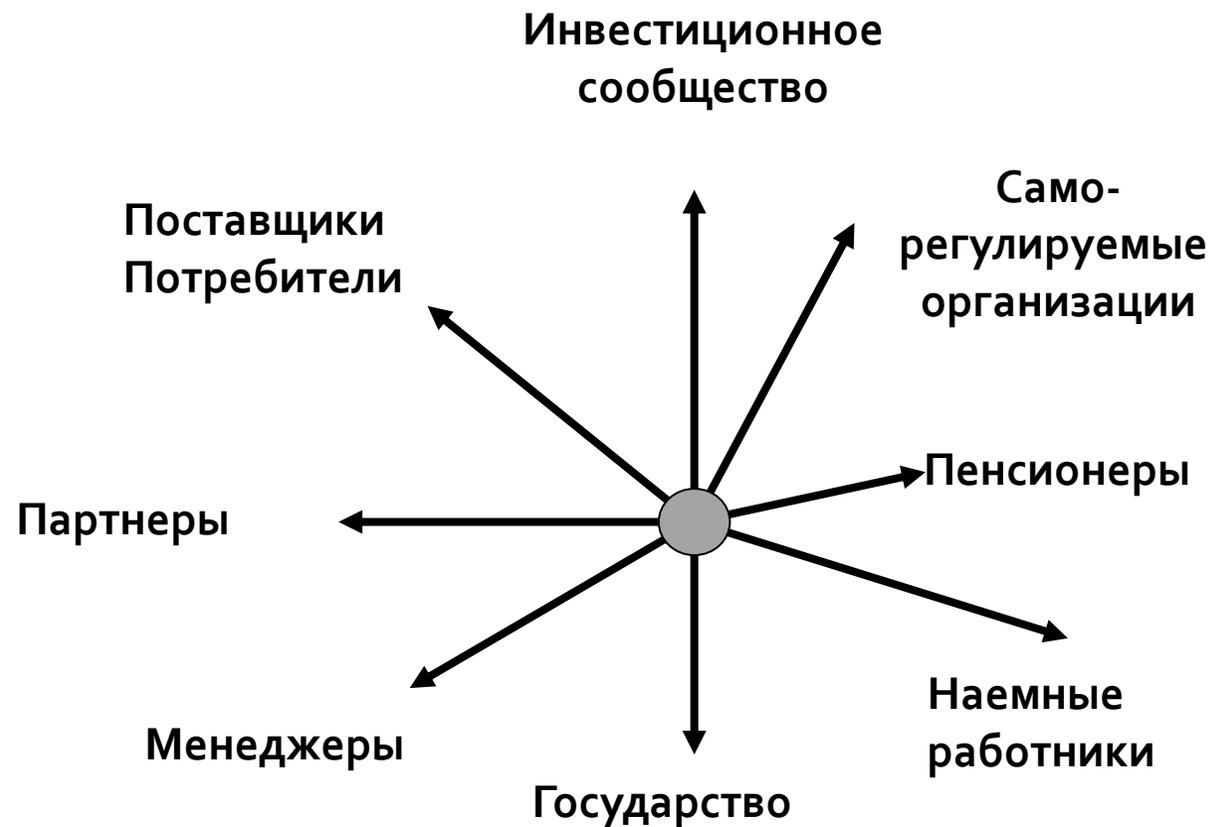
- Агентские издержки
- Контрактная теория фирмы



# ЭВОЛЮЦИЯ КОНФЛИКТА КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ

## Конец XX века

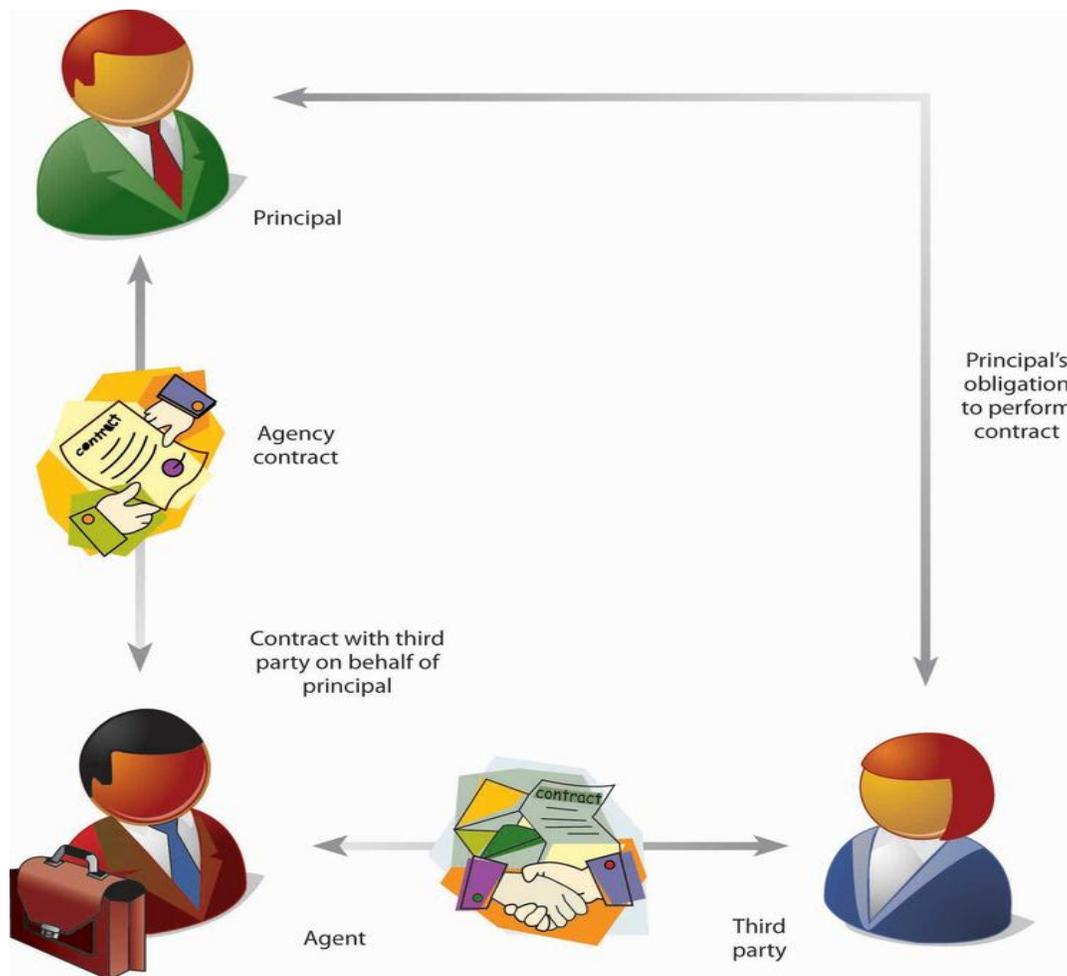
- Корпорация на фондовом рынке.
- Концепция социального взаимодействия ( stakeholders)



# Основные допущения теории агентских отношений

<b>Допущения об интерактивной среде</b>	
<i>Асимметрия информации</i>	Лучшая осведомленность о ситуации в корпорации менеджеров-агентов изнутри, чем собственников-принципалов извне, обуславливает <i>высокую степень информационной асимметрии</i>
<i>Неопределенность</i>	Множество факторов, влияющих на агентские взаимоотношения, объясняют <i>высокую степень неопределенности</i>
<i>Сложность в измерении</i>	Отсутствие точных ориентиров для оценки качества управленческих услуг приводит к <i>высокой степени сложности в измерении</i>
<b>Допущения о поведении</b>	
<i>Опportunизм</i>	Неограниченное стремление менеджеров-агентов к удовлетворению личных интересов за счет организации в ущерб интересам собственников-принципалов
<i>Ограниченная рациональность</i>	Ограниченная способность человеческого разума к принятию оптимальных управленческих решений
<i>Восприятие риска</i>	Вследствие диверсификации портфеля своих активов собственники-принципалы более склонны к риску, чем агенты-менеджеры

# МОДЕЛЬ АГЕНТСКИХ ОТНОШЕНИЙ



## Модель агентских отношений: «Принципал – Агент»



## СПОСОБАМИ РАЗРЕШЕНИЯ АГЕНТСКОГО КОНФЛИКТА МЕЖДУ СОБСТВЕННИКОМ И МЕНЕДЖЕРОМ ПРИ ЭТОМ ЯВЛЯЮТСЯ:

- Мониторинг, осуществляемый крупными собственниками, институциональными инвесторами и кредиторами, Советом директоров.
  - 1) *Активный мониторинг означает, что инвестор может, понеся некоторые затраты, снизить частные выгоды менеджера (аналогично модели Йенсена-Меклинга).*
  - 2) *Пассивный мониторинг означает получение на промежуточном этапе более точного сигнала о деятельности менеджера. В качестве источников такого сигнала могут выступать инвестиционные аналитики, банки, рейтинговые агентства.*
- Компенсационные схемы и неявные стимулы.

# ТЕОРИЯ СОУЧАСТНИКОВ

- Представляет корпорацию как **большую систему не равную простой сумме ее элементов** – акционеров, работников, потребителей, местных сообществ, налогоплательщиков и прочие.
- То есть происходит расширение конфликта «собственник – менеджер»
- И суть данной теории состоит в обязательной подконтрольности руководства компании всем заинтересованным сторонам.

# ПРИ ЭТОМ ВСЕ СОУЧАСТНИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ ПРЕСЛЕДУЮТ СВОИ СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ:

- менеджеры – индивидуальные цели, например, максимизация оплаты труда, рост активов компании, как показатель их профессиональной квалификации, рост штата сотрудников и пр.
- работники в качестве индивидуальной целей имеют максимизацию оплаты труда
- потребители преследуют цель максимизации выгод от обмена
- коммерческие партнеры добиваются максимизации операционной прибыли от реализации контрактов с корпорацией
- финансовые посредники и поставщики финансовых ресурсов в качестве индивидуальных целей преследуют получение доступа к финансовым средствам корпорации для роста оборота, кредитных возможностей и пр.
- органы государственного регулирования стремятся к повышению налоговых сборов с корпорации
- местные сообщества добиваются решения социальных задач с помощью ресурсов корпорации, использованию программ социальной ответственности бизнеса

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

VS

# КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## Границы корпоративного руководства



## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ ПРЕДПОЛАГАЕТ, ЧТО БОЛЬШИНСТВО ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ОСЛАБЛЕНО ПОВЕДЕНИЕМ ВЫСШЕГО МЕНЕДЖМЕНТА.

Менеджеры корпораций (вследствие разделения функций собственности и управления) имеют следующие частные выгоды контроля:

- успех, моральное удовлетворение от реализации крупных проектов;
- личная репутация менеджера, перспективы карьеры, привилегии;
- патронаж – назначение на ключевые позиции друзей и родственников;
- прямой вывод активов из корпорации.
- Как правило, частные выгоды персонифицированы и специфичны для каждой должности.
- Поскольку управляющие находятся ближе к производству, они располагают большей информацией и, следовательно, могут исказить предоставляемую собственникам информацию для достижения своих целей.

# ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТО ТАКОЕ ПЕРСОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ?



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: РАЗДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ



# ПОЧЕМУ ЭФФЕКТИВНОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИ ЦЕЛЕСООБРАЗНО

- Выгоды для организации:
  - Улучшение надзора, контроля
  - Улучшение производственных и финансовых результатов в долгосрочной перспективе
  - Лучшая устойчивость в кризисных ситуациях
  - Привлечение и удержание высококвалифицированного персонала
- Получение лучшего доступа к капиталу

## СРАВНЕНИЕ

- Из выборки 4,200 компаний, оценивавшейся в 2009 году организацией «Governance Metrics International», **только 90 компаний** демонстрировали неизменно высокие стандарты КУ на протяжении 12 кварталов, и эти 90 компаний получили **на 23% более высокую доходность** акционерного капитала, чем подобные им компании с аналогичной рыночной капитализацией!
- Еще одно исследование показало, что акции корейских **фирм с эффективной системой управления продаются на 160 процентов дороже**, чем акции фирм с неэффективным управлением

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ - COSO

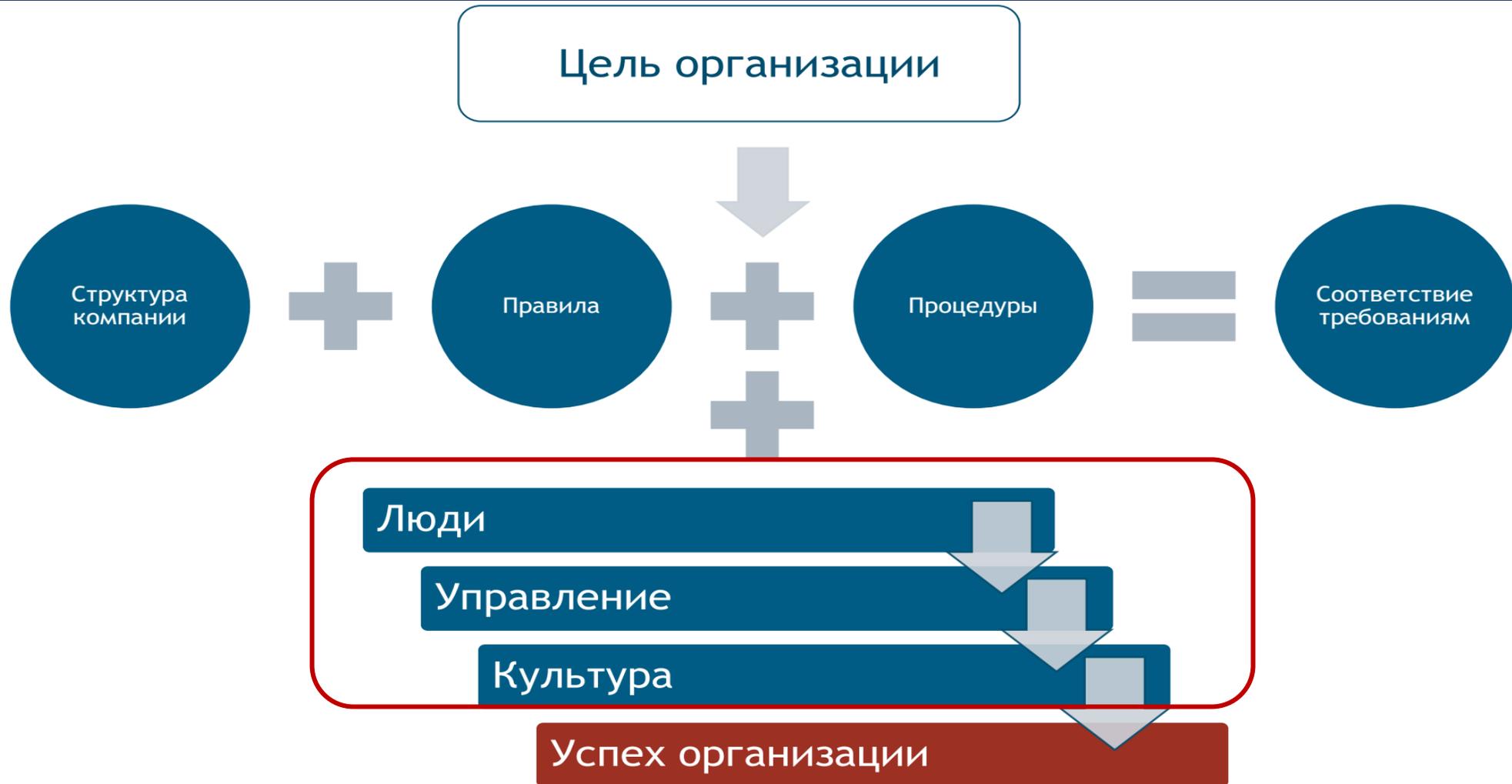
Процесс, осуществляемый Советом директоров, руководством и персоналом организации, направленный на обеспечение разумной уверенности в том, что будут достигнуты три основные цели организации.

**Эффективность  
деятельности и  
рациональность  
использования  
ресурсов**

**Достоверность  
финансовой отчетности**

**Соблюдение  
требований  
применяемого  
законодательства**

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ : БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ



# КОНТРОЛЬНАЯ СРЕДА

Контрольная Среда включает:

- Честность и этические нормы
- Компетентность сотрудников
- Философию и стиль управления
- Организационную структура
- Распределение полномочий и ответственности
- Кадровую политику и процедуры



# ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- **Единоличное: «театр одного актера» - Высокая вероятность принятия неверных решений (инвестиционных, стратегических, операционных)**
- **Делегирование решений должно сопровождаться передачей полномочий и подотчетности**
- **Совместное принятие решений; например, Исполнительный комитет, Совет директоров - мотивация и ответственность**

## BEST PRACTICE:

Тип решения	Этап 1	Этап 2	Этап 3	Этап 4
Операционные	Учредитель консультируется с ключевыми исполнительными должностными лицами	Учредитель/ Генеральный директор <b>и группа топ-менеджеров</b>	<b>Исполнительный комитет</b> (ИсКом) и внешние консультанты	<b>Исполнительный комитет</b>
Стратегические	Учредитель + Неформализованное участие внешних консультантов	Учредитель/ Генеральный директор + Формализованное участие внешних консультантов	<b>ИсКом</b> + Консультативный совет или подобная структура	Совет директоров

# АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "DENT-LUX" (ДЕНТ-ЛЮКС)



- АО "Dent-Lux" (Дент-Люкс) имеет высококвалифицированный и профессионально подготовленный персонал, основной задачей которого является оказание стоматологических услуг населению.
- На 2010 численность работников занятых в Компании составляет 297 человек.
- Кроме того АО "Dent-Lux" (Дент-Люкс) состоит из головного офиса компании, находящегося по адресу: г. Алматы, ул. Маметовой, 67, четырех клиник в городе Алматы и восьми региональных клиник в семи городах. Штат АО "Dent-Lux" (ДентЛюкс) составляет 27 человек
- Также является аффилированной с МК «Medical Park» в Алматы



## 1. Структура органов управления Эмитента.

Высший орган  
Орган управления  
Исполнительный орган

**Общее собрание акционеров**  
**Совет директоров**  
**Президент**

# КУ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ «МЕДИЦИНСКАЯ КОМПАНИЯ СУНКАР»



- Медицинская компания «Сункар» существует на рынке медицинских услуг с 1996 года и является лидером в области частной медицины.
- 2015 года – оценка эффективности управления, внедрение элементов КУ (создан СД, система внутреннего и внешнего аудита, система управления рисками)

Это позволило:

- открыть новые филиалы, как в Алматы, так и в других регионах РК, открыть новые направления, как онкология, трансплантология
- увеличить оборот компании в 2,6 раза

# ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ КУ НА ПРИМЕРЕ ТОО «НЭР»



## История развития предприятия (за последние 5-10 лет):

Год	Количество сотрудников	Годовой оборот (евро)	Важные этапы развития (приватизация, структурные изменения, внедрение отраслевых стандартов, и другое)
2012	10	70 000	Регистрация, начало деятельности, набор сотрудников, пополнение базы пациентов <b>Создание Наблюдательного совета</b>
2013	15	100 000	Приобретение оборудования по договору лизинга с компанией "Zein Medical systems" (завершен в 2015)
2015	25	150 000	Переезд на новую производственную базу
2016	25	180 000	Вхождение в структуру ГОБМП. Открытие стационара, открытие "Центра кетогенной диеты".
2017	35	261 000	Развитие медицинского туризма - пациенты из стран СНГ

# ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ КУ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Корпоративное  
управление

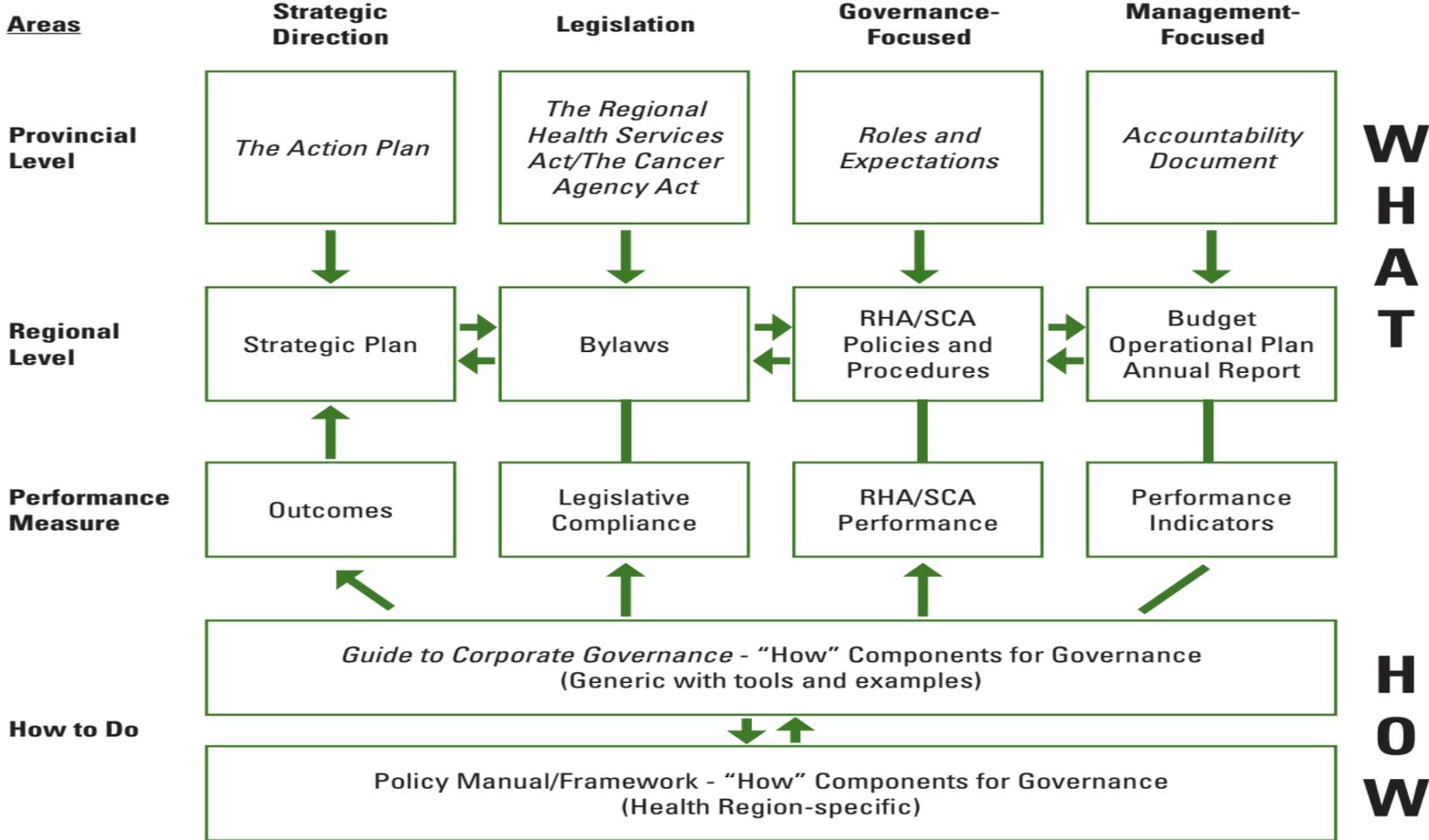
```
graph TD; A[Корпоративное управление] --> B[На уровне АО или отд компаний]; A --> C[На уровне медицинского кластера, как совокупность разноуровневых медицинских учреждений, обеспечивающих технологии диагностического, лечебного, профилактического, реабилитационного процессов]; A --> D[На уровне медицинского кластера как совокупности разнопрофильных лечебных учреждений, объединенных единой целью оказания специализированной медицинской помощи конкретным группам населения, страдающим конкретным видом заболевания];
```

На уровне АО или отд  
компаний

На уровне медицинского кластера, как  
совокупность разноуровневых  
медицинских учреждений,  
обеспечивающих технологии  
диагностического, лечебного,  
профилактического,  
реабилитационного процессов

На уровне медицинского кластера как  
совокупности  
разнопрофильных лечебных  
учреждений,  
объединенных единой целью  
оказания специализированной  
медицинской помощи конкретным  
группам населения,  
страдающим конкретным видом  
заболевания

# GUIDE TO CORPORATE GOVERNANCE



# Building Better Governance

## ACHIEVING EXCELLENCE IN HEALTHCARE

TASK	RESPONSIBILITY	
	Board	Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Providing leadership and direction in developing a strategic plan</li> <li>• Developing and implementing or operationalizing a strategic plan</li> <li>• Assessing and approving the strategic planning process</li> </ul>	<p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishing the vision, mission, and core values;</li> <li>• Demonstrating integrity and ethical leadership in support of the board responsibilities with respect to development and periodical review of its mission and objectives</li> </ul>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensuring that key financial objectives and indicators are developed for approval by the board and monitoring performance against these objectives</li> <li>• Ensuring financial performance and appropriate systems and structures are in place for the effective management of the board</li> </ul>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparing operating plans</li> <li>• Preparing budgets</li> <li>• Approving budgets</li> </ul>	<p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p>

## ТАКИМ ОБРАЗОМ, КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Хорошее корпоративное управление не ограничивается специфическим типом организации.
- Более того, все системы корпоративного управления на всем протяжении их развития являются объединением правовых, нормативных и передовых методов управления.
- **Эффективное Корпоративное управление больше основано на принципах, чем на правилах.**
- **Принципы Корпоративного управления способствуют повышению эффективности и прозрачности компании**

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**