



Что даст корпоративное управление медицинской организации

Раушан Райсханова, исполнительный директор

ОО «Национальная ассоциация корпоративных директоров»

- Комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией, исполнительным органом) организации, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами)
- Система корпоративного управления – один из ключевых элементов для повышения экономической эффективности компании (организации).



Принципы корпоративного
управления ОЭСР

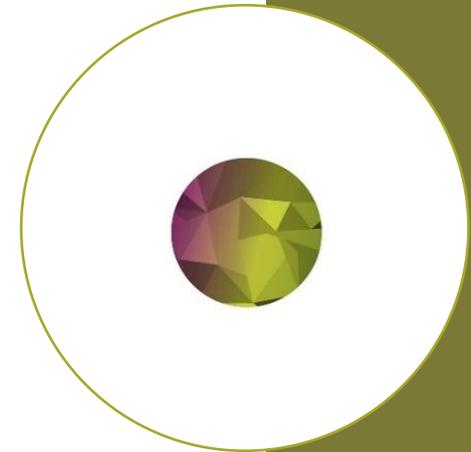
**Система корпоративного управления – едина
для любой индустрии**



Рождение и формирование корпоративного управления

Корпоративное управление - ЭТО

- Философия организации, например, выбор подхода устойчивого развития
- Принципы, а не правила (Comply or Explain/Соблюдай или Объясняй VS Умри, но Сделай)
- Поиск своей хорошей практики, а не один стандарт
- Персональная ответственность при коллективном органе и принятии решения
- Разделение полномочий и строгая подотчетность
- Изменение отношения к понятиям: аудит, риск-менеджмент, стратегия, операционная деятельность, преемственность, деловая этика, социальная ответственность



Основные преимущества качественного корпоративного управления

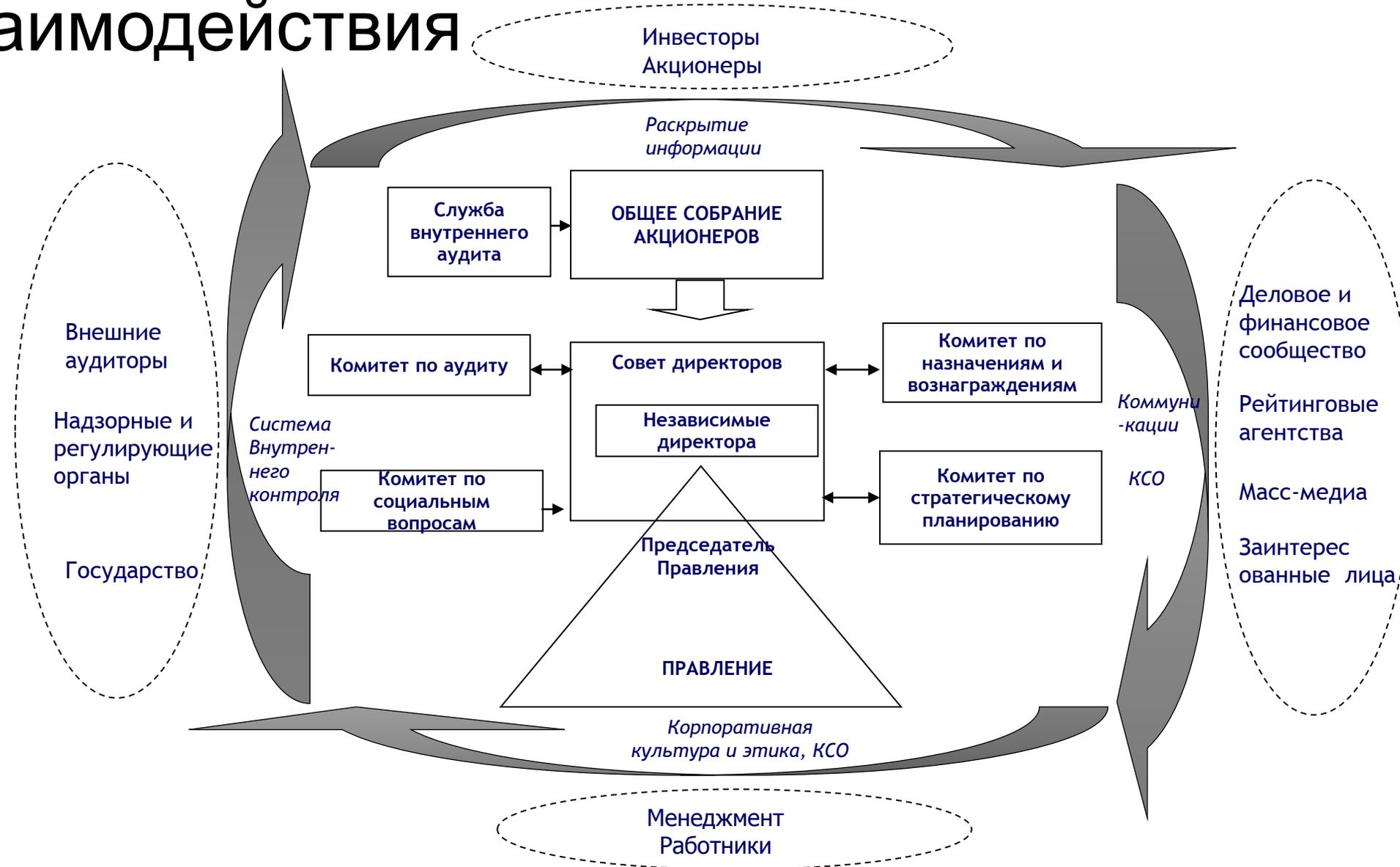
Хорошее корпоративное управление:

- Снижает риски/ регулирует риск-аппетит
- Дает базу для выбора стратегии и бизнес-модели
- Стимулирует эффективность деятельности
- Улучшает доступ к рынку капиталов
- Улучшает лидерство
- Демонстрирует прозрачность и социальную ответственность.



Корпоративное управление, CIMA – www.cima.org.uk

Заинтересованные стороны: модель взаимодействия



Модель взаимодействия



**Только за счет улучшения корпоративного управления
компании могут рассчитывать на получение премии к нынешней
цене своих акций
в размере от 20 до 50%.**



"Свыше 80% инвесторов заявляют о своей готовности платить больше за акции компаний с хорошим качеством корпоративного управления по сравнению с компаниями, где управление находится на низком уровне"
(McKinsey & Co., *Investor Opinion Study*)

**Но при этом инвесторы требуют участия в реальном контроле
над процессом управления!**

Инвесторы хотят:

- сравнивать стандарты корпоративного управления в разных компаниях
- понимать особенности функционирования компаний и степень их прозрачности
- иметь возможность оценивать свои риски
- знать, как компания учитывает интересы всех акционеров, включая миноритарных
- располагать дополнительной информацией при принятии инвестиционных решений

- Фергюсон начал тренировать футболистов в маленьком шотландском клубе в 1974 году, когда ему было 32. Когда он перешел в «Манчестер Юнайтед», он все больше делегировал работу на тренировке своим помощникам. Но он всегда сидел там и всегда наблюдал. Это позволило ему точнее оценивать игроков и их игру. «Стоя на поле, ты не видишь всего», — замечал он. Но постоянный наблюдатель может заметить перемены в самих тренировках, в энергичности, в интенсивности работы. Главное — доверить другим прямой контроль, что позволяет руководителю внимательно наблюдать.
- **Фергюсон:** "Наблюдение — финальная часть моей структуры управления. Мне не пришлось расставаться с контролем. Я всегда сохранял присутствие и возможность вмешаться. Но то, что ты можешь уловить в ходе наблюдений, невероятно ценно. Выйдя за пределы пузыря, я стал лучше замечать разнообразные детали, и моя собственная результативность выросла. Когда я видел изменение в привычных действиях игрока или внезапное падение энтузиазма, я мог заняться им вплотную: нет ли проблем в семье? Финансовых трудностей? Не устал ли он? В каком он настроении? Иногда я даже мог со стороны заметить, что игрок получил травму, хотя ему самому казалось, что все в порядке. Думаю, немногие люди действительно понимают ценность наблюдения. Я же осознал, что это крайне важная часть моих навыков как руководителя. Это способность увидеть что-то — или, точнее, способность увидеть то, чего ты не ожидаешь увидеть".



Формула Фергюсона (МУ, 8 принципов лидерства): полагайтесь на наблюдения

Некоторые особенности

- Не существует данных о том, что «правильное» корпоративное управление непременно обеспечивает высокую [конкурентоспособность](#) компании. Например, многие крупные «семейные» компании, не соответствующие принципам КУ, вполне конкурентоспособны
- Считается, что корпоративное управление страхует от злоупотреблений, но делает компании менее гибкими
- Не факт, что в первые годы внедрения КУ в организации будет расти чистый доход. Возможно те контроли, которые внедряются позволят выявить скрывавшиеся «дырки» и «проблемы»
- В то же время, компании, соблюдающие принципы корпоративного управления, имеют несомненное преимущество при привлечении [инвестиций](#) (например через [IPO](#))
- По мнению [инвесторов](#), хорошее корпоративное управление обеспечивает честность менеджмента и прозрачность деятельности компании, поэтому риск потери средств существенно уменьшается



Независимый директор – эксперт или управленец?

ЭКСПЕРТ

Инвестиционная
привлекательность
Независимость
Транспарентность

Политики и процедуры
Коммуникации
Капитализация
Макроэкономика

УПРАВЛЕНЕЦ

Конкурентоспособность
Инновационность
Профессионализм
Компетентность
Бизнес-процессы
Результаты
Стоимость бизнеса
Микроэкономика





Отдача от инвестиций в людей и в «железо»

	Доля инвестиций		Доля успеха	
8%	2%	Люди	20%	75%
	2%	Процессы	15%	
	1%	Культура	20%	
	1%	Лидерство	10%	
	2%	Организация	10%	
	10%	Информация (база)	15%	
	82%	Технология	10%	

John McKean, Information Masters: Secrets of the Customer Race, 1999

Раздел А: Лидерство

- Каждая компания возглавляется эффективным Советом директоров (СД), который несет коллективную ответственность за долгосрочный успех компании.
- Разграничение компетенций.
- Председатель отвечает за руководство СД и обеспечение его эффективности по всем аспектам своей роли.
- Роль СД в разработке Стратегии.

Раздел В: Эффективность

- СД и его комитеты должны иметь соответствующие профессиональные навыки, опыт, независимость и знание компании, чтобы они могли выполнять свои соответствующие обязанности и ответственность эффективно.
- Должна быть формальной, строгой и прозрачной процедура назначения новых директоров.
- Все директора должны быть в состоянии выделить достаточное время, чтобы выполнять свои обязанности эффективно.
- Все директора должны проходить адаптацию и получать регулярно обновлять и освежить свои навыки и знания.
- СД должен получать своевременно информацию.
- СД должен оценивать свою работу и работу комитетов
- Все члены СД должны переизбираться на регулярной основе.

Раздел С: Подотчетность

- СД должен представлять справедливую, сбалансированную и понятную оценку положения компании и перспективы.
- СД несет ответственность за определение характера и степени значительных рисков, которые он готов принять в достижении своих стратегических целей.
- СД должен поддерживать рациональное управление рисками и системой внутреннего контроля.
- СД должен установить официальные и прозрачные механизмы для рассмотрения корпоративной отчетности, системы управления рисками и принципов внутреннего контроля и для поддержания соответствующего отношения с аудиторами компании.

Раздел D: Вознаграждение

- Уровень вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, удержания и мотивации талантливых директоров, необходимых для того, чтобы управлять компанией успешно, но компания должна не платить больше, чем нужно для этой цели.
- Значительная часть вознаграждения исполнительных директоров должна быть структурирована таким образом, чтобы связать корпоративные и индивидуальные KPI.
- Необходима формальная и прозрачная процедура вознаграждения. Ни один из директоров не должен быть вовлечен в решение вопросов по собственному вознаграждению.

Раздел Е: Отношения с акционерами

- Должен быть диалог с акционерами, основанный на взаимном понимании целей.
- СД несет ответственность за обеспечение диалога с акционерами.
- СД должен использовать ОСА для общения с акционерами.

принципы
(ККУ
ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)

СД должен принять меры к тому, чтобы годовой отчет (включая промежуточные и иные отчеты, предназначенные для широкого круга пользователей и влияющие на стоимость акций, а также отчеты, направляемые регулирующим органам) давал честную и объективную оценку финансового положения компании и перспектив ее развития и был написан доступным для понимания языком. СД должен заявить, что ГО соответствует. Комитет по аудиту должен тщательно рассматривать ГО.

ГО должен содержать:

- перечень наиболее важных вопросов, рассмотренных КА в отношении ГФО;
- как КА осуществлял оценку эффективности процесса внешнего аудита и какой подход использовал при первичном или повторном назначении внешнего аудитора,
- информация о сроке полномочий нынешнего аудитора, а также времени проведения последнего тендера, и разъяснения относительно того, какие меры предпринимаются для гарантии объективности и независимости.

Устойчивое развитие

