



УДК 336 (574)

К.Ж. Даубаев
АО «КазАТК», г. Алматы

ОСОБЕННОСТИ КАЗАХСТАНСКОЙ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Казахстанский бизнес, в том числе и быстро растущие малые и средние компании, все активнее осваивает современные методы управления. На протяжении последних трех-пяти лет в компаниях были внедрены: управленческий учет, международные стандарты финансовой отчетности, управление качеством и рисками, комплексная маркетинговая политика и др. Для большинства казахстанских коммерческих структур финансовый аудит уже стал неотъемлемым условием ведения бизнеса; все больше компаний осваивает бизнес-процессы. По мере того как растут заинтересованность в привлечении инвестиций и понимание значимости корпоративного управления как фактора инвестиций привлекательности получает распространение и такой новый инструмент, как корпоративное управление компаниями.

Необходимость решения вопросов корпоративного управления прежде всего связывают с привлечением казахстанскими бизнес-структурами инвестиций путем публичного предложения акций компании на биржевом рынке. Залогом успеха подобной стратегии считается внедрение «передовой практики» корпоративного управления (corporate governance best practices) – обширного набора рекомендаций, разработанных объединениями инвесторов, международными организациями, финансовыми институтами, консалтинговыми компаниями. Однако, как показывает опыт, одновременное внедрение всего обширного набора рекомендаций международной передовой практики нельзя считать рациональным для всех казахстанских компаний. Поэтому достаточно часто возникают парадоксальные ситуации, когда крупные акционеры казахстанских эмитентов заинтересованы не столько в повышении прибыльности бизнеса компании, сколько в сохранении своих специфических отношений с компаниями (например контроле за финансовыми потоками или экспортно-импортными операциями). В результате, с точки зрения инвестора, вложение средств в казахстанскую экономику и особенно в казахстанские корпоративные ценные бумаги предприятий-эмитентов отдельных отраслей относится к числу хотя и высокодоходных, но вместе с тем и наиболее рискованных инвестиций.

Важнейшим условием устойчивого роста национальной экономики Казахстана является постоянный приток инвестиционных ресурсов. По данным Агентства РК по статистике в 2008 г. объем ВВП страны составил более 16,0 трлн тенге, увеличившись по сравнению с объемом 2007 г. в реальном выражении на 3,5 %. ВВП на душу населения по итогам 2008 г. составил более 7,8 тыс. долларов США, т.е. вырос по сравнению с показателем 2007 г. на 11 %.

Международный имидж страны способствует росту инвестиций. Казахстану первому из стран СНГ присвоен инвестиционный страновой рейтинг, который регулярно повышается либо подтверждается. Всемирный банк включил Казахстан в число 20-ти стран ми-

ра, наиболее привлекательных для инвестиций.

В национальную экономику вовлечены огромные инвестиции. Только в 2008 г. привлечено более 14,5 млрд долларов нетто-инвестиций более чем из 80 стран-инвесторов. В таких условиях именно корпоративное управление становится одним из ключевых факторов, устанавливающих уровень рисков инвестиций в корпоративные ценные бумаги казахстанских эмитентов. Это связано с тем, что состояние системы корпоративного управления представляет собой важнейшее обстоятельство, определяющее состояние инвестиционного климата и инвестиционных процессов в Казахстане в целом, поскольку именно положение дел в сфере корпоративного управления в том или ином регионе определяет предпочтения инвесторов при выборе направлений инвестирования в условиях глобализации экономики.

Опыт казахстанских компаний показывает, что даже для тех из них, которые уже вступили в стадию превращения в публичные, рациональная политика в области корпоративного управления заключается в поэтапном внедрении ключевых компонентов «передовой практики» с учетом следующих факторов:

- 1) стратегии развития компании;
- 2) степени заинтересованности основных акционеров в сохранении контроля над компанией;
- 3) конъюнктуры мирового рынка инвестиций;
- 4) конъюнктуры соответствующей отрасли;
- 5) поведения тех групп инвесторов, которые выступают реальными покупателями акций компании и др.

Для коммерческих компаний, которые сейчас или в обозримом будущем не планируют вывод своих акций в публичное обращение, используя другие финансовые инструменты (например кредиты на цели проектного финансирования, корпоративные облигации) и/или непубличное, частное размещение акций среди ограниченного круга инвесторов, объем и очередность работ по улучшению корпоративного управления будут другими. Очевидно, что банки, выдающие кредиты на цели проектного финансирования, различные категории покупателей облигаций, фонды прямых инвестиций смотрят на корпоративное управление компаний, инвесторами которых они выступают, несколько иначе, чем аналитики брокерских фирм, управляющие фондами портфельных инвестиций, страховых и пенсионных фондов, мелкие частные инвесторы. Поэтому рациональный подход компании, работающей с этими категориями инвесторов, должен заключаться не в том, чтобы внедрять широким фронтом всю совокупность рекомендаций «передовой практики», копируя опыт корпоративного управления крупнейших предприятий, имеющих десятки или даже сотни тысяч акционеров. Наоборот, разумно было бы начать с принятия мер, согласующихся, прежде всего, со среднесрочной стратегией и в наибольшей степени отражающих интересы реальных инвесторов, а в дальнейшем действовать на основе уже решенных задач и в соответствии с возникающими целями или долгосрочной стратегией. Стратегия компании может предусматривать вывод ее акций на организованный фондовый рынок (проведение IPO) – как при сохранении контроля над компанией со стороны ее основателей, так и учитывая их готовность отказаться от контроля. Возможны и другие варианты стратегии с использованием IPO, например последующая более или менее быстрая продажа основателями компании контрольного пакета акций портфельным инвесторам или стратегическому инвестору. Стратегия компании может вообще не преду-

смаатривать вывод ее акций на организованный фондовый рынок, а основываться на привлечении стратегического инвестора при сохранении контрольного пакета в руках основателей компании или их готовности уступить контроль (продав все принадлежащие им акции или сохранив за собой миноритарный пакет акций).

Очевидно, что различия в вариантах стратегии влекут за собой неодинаковый подход к тому, в каком объеме и в какой последовательности разумно внедрять в компании компоненты «передовой практики» корпоративного управления. Ведь внедрение эффективного корпоративного управления представляет собой поиск разумного баланса между затратами и связанными с внедрением рисками с одной стороны и выгодами – с другой.

Если бы следование рекомендациям «передовой практики» в полном объеме приносило компаниям одни лишь выгоды, то ими бы давно воспользовалось подавляющее большинство бизнес-структур независимо от их организационно-правовой формы и стратегии развития. Однако то, что этот процесс во всем мире развивается невысокими темпами, избирательно, зигзагообразно, свидетельствует о связанных с ним рисках и затратах. Корпоративное управление может выступать не только способом выстраивания отношений между основателями компании и новыми акционерами или иными категориями инвесторов (те или иные категории кредиторов). Оно может служить и эффективным инструментом выработки более четких принципов взаимоотношений между основными акционерами или уточнения ранее выработанных норм разрешения возможных конфликтов между ними, повышающих результативность не только работы органов управления и контроля, но и взаимодействия между основными акционерами и менеджерами.

В связи с этим представляется целесообразным рассмотреть основные современные тенденции и закономерности, происходящие в сфере корпоративного управления в Казахстане.

В республике в последние годы наблюдается беспрецедентный рост интереса общества к вопросам корпоративного управления. Внешними побудительными мотивами для этого стали общемировые процессы, в частности возросший интерес к корпоративному управлению в США (как реакция на волну враждебных захватов контрольных пакетов акций при одновременном усилении институциональных инвесторов и ряда корпоративных скандалов), мировой финансовый кризис 1997-1998 гг. и проблемы корпораций стран с развивающимися рынками. Основными внутренними побудительными мотивами такого интереса стали необходимость привлечения инвестиций в экономику республики и низкая конкурентоспособность подавляющего большинства казахстанских компаний на финансовых рынках, обусловленная в том числе и низким уровнем корпоративного управления в компаниях.

В настоящее время круг участников дискуссий по этой теме не ограничивается только менеджерами, бизнесменами, юристами, финансовыми экспертами и государственными чиновниками. Корпоративное управление стало одной из главных тем, обсуждаемой в стране практически ежегодно. По вопросам корпоративного управления издаются многочисленные журналы, информационные бюллетени, имеются странички в Интернете, по этим проблемам работают консультанты, читаются специальные курсы в высших учебных заведениях. Количество сообщений о семинарах и конференциях, рейтинговых услугах и инициативах инвесторов растет с каждым днем.

Прежде всего, необходимо отметить, что корпоративное управление для Казахстана является новацией, внесенной реформами последнего десятилетия, и современная отече-

ственная модель корпоративного управления находится в процессе формирования.

Устойчивые модели казахстанских корпораций также до сих пор не сложились ни как результат многовековой эволюции, ни как итог научных разработок. Можно выделить два типа казахстанских моделей корпораций, которые в настоящее время показывают лучшие результаты деятельности и имеют лучшие перспективы.

Первый (и основной) тип таких корпораций является вариантом структур, созданных на национальной базе с использованием наилучшей мировой практики корпоративного строительства: АО «НК «КТЖ», АО «Казахтелеком», АО «Казпочта», АО «Казмунайгаз», АО «Кегок». Второй вариант – компании с иностранным капиталом или контрольным пакетом акций у иностранцев, в числе которых АО «БанкТуранАлем», АО «Казкоммерцбанк», АО «Корпорация «Базис А», АО «Тенгизшевройл» и др.

По сути, казахстанская модель корпоративного управления представляет собой своеобразный «слоеный пирог», составленный из элементов различных моделей корпоративного управления, к тому же взятых из различных эпох. Фактически формально присутствуют компоненты всех традиционных моделей корпоративного управления, известные в мировой практике (англо-американская и германская).

Среди ключевых особенностей развития казахстанской национальной модели корпоративного управления конца 90-х годов XX столетия необходимо выделить: перманентный процесс перераспределения собственности в корпорациях, ведущий к концентрации капитала и контроля; инсайдерский характер собственности; сокращение количества мелких акционеров и увеличение долей крупных акционеров; сохранение относительной распыленности собственности; специфические мотивации многих инсайдеров (менеджеров и крупных акционеров), связанные с контролем финансовых потоков и «выводом» активов корпорации; исполнительные директора обладают огромной властью в корпорациях, большей, чем только контроль над повседневными операциями; некоторые компании ввели формальную процедуру оценки результатов работы исполнительных директоров: их работа оценивается с помощью одного критерия – насколько хорошо этот руководитель соблюдает интересы узкого круга контролирующих акционеров компании; слабая или нетипичная роль традиционного «внешнего» (рынок ценных бумаг (особенно рынок акций), банкротства, рынок корпоративного контроля) механизма корпоративного управления; советы директоров играют главным образом пассивную роль и включают в себя несколько акционеров-аутсайдеров (хотя сейчас ситуация меняется); общие собрания акционеров фактически отстранены от управления обществом; значительная доля государства в акционерном капитале и вытекающие из этого проблемы управления и контроля; слабость институциональных инвесторов (хотя в настоящее время ситуация несколько изменяется); элементы перекрестных владений и формирование сложных корпоративных структур разного типа при отсутствии тяготения к какому-либо типу; отсутствие адекватного финансирования и эффективного мониторинга; активная роль региональных властей как самостоятельного субъекта корпоративных отношений (причем субъекта, действующего в рамках конфликта интересов – как собственника, как регулятора через административные рычаги воздействия, как хозяйствующего субъекта); неэффективный и/или выборочный (политизированный) государственный инфорсмент (при сравнительно развитом законодательстве в области защиты прав акционеров).

Список литературы

1. Кубаев К. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления // Вестник корпоративного управления. – 2007. – № 5. – С. 50-53.
2. Калиев Е. В Казахстане наблюдается динамичное фондовое развитие // Вестник корпоративного управления. – 2006. – № 1. – С. 16.
3. Аханов С.А. Динамика экономического роста зависит от уровня развития корпоративного управления // Вестник корпоративного управления. – 2006. – № 1. – С. 14-15.
4. Исингарин Н.К. Реструктуризация железнодорожного транспорта Казахстана: требуется продолжение. – Алматы: Экономтрансконсалтинг, 2007. – 256 с.
5. Никифорова Н.В. Совершенствование системы менеджмента в транспортной сфере // Вестник КазЭУ им. Т. Рыскулова. – 2003. – № 9. – С.37-39.

Получено 18.11.09

УДК 519.866

Г.М. Мутанов, Ж.Д. Мамыкова

ВКГТУ, г. Усть-Каменогорск

Ж.С. Саксенбаева

Северо-Казахстанский государственный университет им. М. Козыбаева, г. Петропавловск

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТОМ В КОНЦЕПЦИИ БОР

В управлении бюджетом важное место принадлежит планированию, представляющему собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления бюджетом, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей, исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

Основной функцией планирования является формулирование курса действий над управляемой системой с последующим формулированием комплекса мер по их реализации, что находит свое отражение в содержании плана.

Ранее в погоне за полным освоением средств администраторы бюджетных программ порой забывали об эффективном их использовании и не несли ответственность за конечный результат выполнения программы. Потому необходимо, чтобы в основе принятия бюджетных решений лежали не только суммы затрат по видам расходов (выплата заработной платы, оплата коммунальных услуг, проведение капитального ремонта и пр.), но и совокупность целей, задач и мероприятий, которые госорганы планируют реализовать для решения проблем в той или иной отрасли. Все это определяет необходимость перехода к бюджетированию, ориентированному на результат. Таким образом, важнейшим направлением совершенствования системы управления бюджетными расходами является внедрение в бюджетный процесс механизмов стратегического планирования и бюджетирования, ориентированного на результат (БОР).

Методология БОР призвана связать решения о производстве расходов с ожидаемой отдачей от этих расходов, их результативностью и эффективностью.

Внедрение БОР позволит изменить как содержание всех стадий бюджетного процесса, так и концепцию управления государственными расходами. Ее суть - распределение

бюджетных ресурсов между администраторами бюджетных средств и (или) реализуемыми ими бюджетными программами с учетом или в прямой зависимости от достижения конкретных результатов (предоставления услуг) в соответствии со среднесрочными приоритетами социально-экономической политики и в пределах прогнозируемых на долгосрочную перспективу объемов бюджетных ресурсов [1].

Процесс среднесрочного и годового бюджета должен быть полностью интегрирован. «Скользящее» бюджетное планирование является абсолютно необходимым, если ставится задача обеспечить стабильность расходов в среднесрочной перспективе. Суть «скользящего» планирования заключается в том, что последний утвержденный план на три года становится отправной точкой для планов последующих лет. Второй и третий годы текущего трехлетнего бюджета составляют основу для планирования следующего бюджетного цикла. Для поддержания дисциплины планирования необходимо, чтобы существенные отклонения от изначальных проектировок бюджета второго года (т.е., первого года нового трехлетнего периода) допускались лишь при наличии весомого обоснования.

Трехлетний горизонт бюджетного планирования обеспечивает адекватные среднесрочные временные рамки для учета последствий сегодняшних решений. Это позволяет должным образом планировать не только краткосрочные мероприятия, но и те, что выходят за рамки одного финансового года (например, требующие крупных капитальных вложений). Среднесрочный горизонт также дает возможность соответствующим образом спланировать по годам все последствия предложений по расходованию средств [1].

При среднесрочной схеме бюджетирования, основанного на трехлетнем прогнозе социально-экономического развития страны/региона, разработка годового бюджета является действенным инструментом регулирования экономических процессов государства/области [1].

Весь процесс бюджетного планирования по схеме среднесрочного планирования представляет собой определение бюджетного плана в контексте достижения желаемых результатов социально-экономического развития, при таком подходе важно учитывать состояние внешней среды, при среднесрочной схеме планирования будет наблюдаться запаздывающее действие на происходящие процессы в экономике. Но процесс пересмотра планов по мере приближения соответствующих плановых периодов, придает процессу среднесрочного бюджетирования необходимую связность и согласованность во времени [2].

Процедура планирования бюджета включает в себя процесс утверждения и уточнения бюджетного плана. Эта часть процедуры всегда является болезненной, так как идет пересмотр планов, корректирование на уточненную информацию, поступающую из вышестоящих органов и происходящих событий в экономике, государстве. Известные методы и математические модели не учитывают такого рода управление при планировании. Это связано с тем, что процесс планирования всегда носил характер стратегического планирования, либо представлял собой детерминированный процесс экстраполяции ретроспективных данных и прогноз на плановый период. В такого рода подходах к моделированию ошибка прогноза закладывалась, и формировался коридор возможных допущений, но оперативно в моделях не учитывались происходящие изменения в экономике, политике, общей стратегии.

Отсюда можно прийти к выводу, что необходимо рассматривать математическую задачу - задачу оперативного управления бюджетом (уточнения и утверждения бюджетного плана, ориентированного на результат). Место оперативного управления в концепции

БОР графически изображено на рис. 1.

Встает задача внутреннего перераспределения бюджетных средств с учетом информации из внешней среды.

В функционировании любой системы присутствует переломный этап, на котором она подвергается воздействию извне. Поэтому важным является прогнозирование непредвиденных явлений и их последствий, для предотвращения которых необходима достоверная информация о потенциальных угрозах.

Как правило, особенное влияние на функционирование бюджетной системы оказывает внешняя среда, анализ которой предполагает выявление факторов, описывающих изменения в социальной, экономической, политической и технологической среде. Это могут быть факторы законодательного характера, изменения экономических показателей (уровень инфляции, курс обмена валют, процентные ставки и мн. др.), социальные факторы (возросшее количество работающих женщин, стареющее население и др.), революционные технологические перемены (производство с помощью роботов, новые виды связи и др.).

В связи с чем необходимо следить за внешней обстановкой с целью своевременного выявления и использования благоприятных возможностей для достижения поставленных целей, избежания при этом угрозы препятствий.

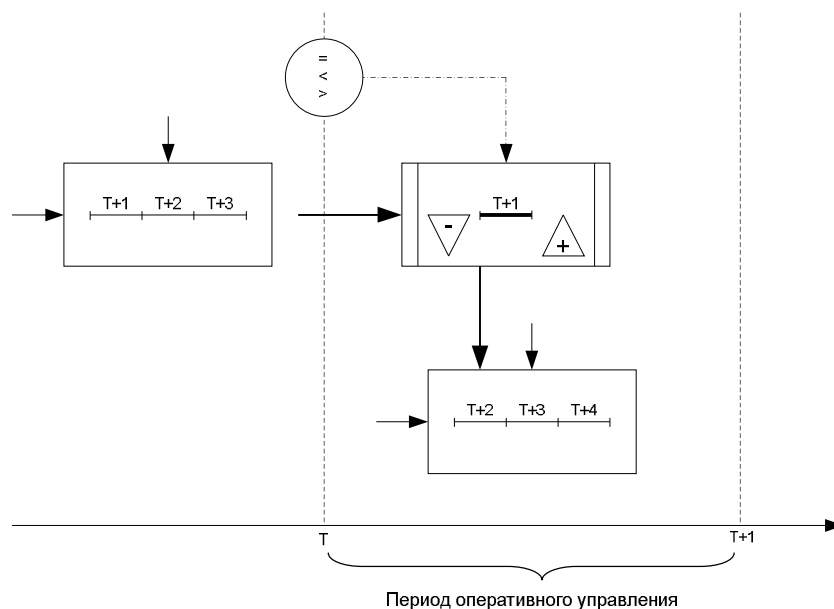


Рисунок 1 – Графическая интерпретация оперативного управления

В настоящее время бюджетная система функционирует в условиях неожиданностей, когда существует некая неопределенность, предполагающая отсутствие полной и достоверной информации о возможных ситуациях во внешней среде. Неопределенность формируется под воздействием различных факторов:

- временная неопределенность обусловлена тем, что невозможно с точностью до 100 % предсказать значение того или иного фактора в будущем;

- непредсказуемость поведения участников бюджетного процесса в ситуации конфликта интересов также порождает неопределенность.

Неопределенность может относиться к ситуации риска, в которой лицо, принимающее решение, в состоянии установить не только возможные результаты всевозможных решений, но и вероятности их появления [3].

Под «риском» принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности [4].

Риск имеет простую практическую философию:

- существование риска связано с невозможностью с точностью до 100 % прогнозировать будущее;

- риск имеет место только по отношению к будущему и неразрывно связан с прогнозированием и планированием, а значит и с принятием решений.

В условиях риска из-за случайных воздействий внешней среды развитие социально-экономической системы во многом зависит от стратегии управления бюджетными средствами, аккумулируемыми в бюджете. Основой принятия рационального решения в процессе бюджетирования является информация. А случайность, неполнота информации приводят к необходимости принимать решения в условиях неопределенности.

Фактор неопределенности как во внешней, так и во внутренней среде существенно влияет на принимаемые решения о бюджете. В долгосрочной перспективе учитывать возможные изменения не представляется возможным, так как с большей уверенностью можно предсказать ближайшие события, но не будущие на несколько лет, хотя в стратегическом плане определяются возможные риски, связанные с неисполнением бюджета.

В свете непредвиденных ситуаций, дефицитности денежных средств, актуальной является задача оперативного распределения бюджетных средств. Для эффективного выполнения этой задачи все большее значение приобретает инструмент - оперативное управление.

Оперативные мероприятия по выходу из сложившейся ситуации могут быть защитными (сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала) и наступательными (использование внутренних резервов, модернизация, совершенствование управления). Они позволяют устранить отрицательный эффект неопределенности и изменчивости внешней среды, сосредоточить внимание на главных задачах выхода из сложившейся ситуации с минимальными потерями.

В условиях неопределенности модели оптимизации не обеспечивают адекватности и надежности бюджетного плана в долгосрочном периоде, поскольку в значительной степени зависят от точности статистических и аналитических прогнозов. В связи с чем, повышение качества управленческих решений в бюджетном процессе возможно за счёт использования экономико-математических моделей, позволяющих учитывать фактор случайности.

Таким образом, возможность оперативного управления бюджетом в течение текущего периода позволит более эффективно с точки зрения достижения целей использовать бюджетные средства.

Список литературы

1. Мутанов Г.М. Методы и математические модели программного управления бюджетом / Г.М. Мутанов, Ж.Д. Мамыкова. - Усть-Каменогорск: ВКГТУ. - 2008. - 144 с.

-
2. Информационная система программного управления бюджетом: Автореф. дис... канд. тех. наук. – Усть-Каменогорск, 2008. – 28 с.
 3. Менеджмент организации: Учеб. Пос. для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера / Под общ. ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: ТРТУ, 2006. – <http://www.AUP.Ru> актуальна на 30.09.09
 4. Шподаренко Д.В. Бюджетирование, ориентирование на результат / Д.В. Шподаренко, О.И. Михайлова // Сб. научн. Тр. СевКавГТУ. – Серия «Экономика». – 2007. – № 6. – <http://www.ncstu.ru> актуальна на 12.09.09

Получено 29.10.09
