

Выдержки из концепции по управлению федеральным имуществом на период до 2018 г.

XI Национальный конгресс
профессиональных корпоративных директоров

5 декабря 2012 г.

Управление федеральным имуществом: БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ

Принципы являются приоритетными для всех субъектов управления федеральным имуществом

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ЦЕЛЕВОЙ ФУНКЦИИ

необходимость определения целевой функции по всем объектам и путей достижения («дорожная карта») исходя из стратегии развития отрасли (**принцип «объясняй или продавай»**)

ПРОЗРАЧНОСТЬ

(1) **единство**: единая методология учета и управления (регламенты, модельные решения), единая система учета сведений об имуществе,
(2) **доступность** информации об объектах управления и показателях достижения целей и задач;
(3) **непрерывность** управления, учета и контроля;
(4) **комплексность мер регулирования**: замещение прямого участия государства мерами отраслевого регулирования

БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ

баланс социальной ответственности и экономической эффективности (**отказ от «продаж любой ценой»**), а также сочетание кратко- и долгосрочных целей и задач

НЕПРЕРЫВНОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ

непрерывный контроль за достижением установленных целей и задач, показателей их достижения, а также соблюдением принципов и механизмов управления

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

определение плана достижения целей по принципам проектного управления: планируемый результат, проектные команды, критерии успеха, ресурсы, инструменты, мотивация на достижение успеха

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

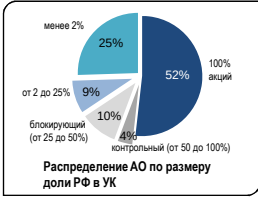
всех участников процесса за результат и установленные показатели деятельности, ответственность ФОИВ+Росимущество

Управление развитием: ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ и ЗАДАЧИ

ВЕРСИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Повышение
эффективности
модели управления
компаниями с
государственным
участием

Согласно реестру
федерального имущества
учтено 2 587 АО



- Листинг всех госкомпаний;
- Повышение качества корпоративного управления;
- Повышение профессионального уровня управленцев;
- Упрощение корпоративных процедур в госкомпаниях малого и среднего бизнеса;
- Распространение принципов корпоративного управления на госкорпорации;
- Повышение эффективности деятельности холдинговых структур;
- Ограничение приобретения компаниями с госучастием акций и долей хозяйственных обществ;
- Обеспечение реализации непрофильных активов;
- Реализация нормативно установленных принципов дивидендной политики;
- Совершенствование института «золотой акции» (вплоть до отмены);
- Формирование экспертного сообщества профессиональных директоров;
- Квалифицированный управленец, не требующий директив: постепенный отказ от директив

3

Управление развитием: ПРОБЛЕМЫ и МЕРЫ

ВЕРСИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Повышение
эффективности
модели управления
компаниями с
государственным
участием

БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ:
Ответственность, Определенность, Проектный подход, Прозрачность, Баланс

ПРОБЛЕМЫ	МЕРЫ
▪ Невысокое качество корпоративного управления; ▪ Узкий круг квалифицированных профдиректоров; ▪ Неэффективное взаимодействие с иными участниками рынка (нарушение конкурентоспособности) ▪ Активность крупных компаний в приобретении активов, в том числе непрофильных; ▪ Наличие у государства конфликта интересов как регулятора, и как собственника; ▪ Низкая конкурентоспособность госкомпаний	▪ Повышение качества корпоративного управления: а) внедрения документов стратегического планирования, КРП; б) расширения конкурентности и открытости механизмов привлечения руководителей в госкомпаниях, в том числе профессиональных директоров; в) установление квалификационных требований вместе с профессиональными объединениями (например, наличие определенных компетенций, общепризнанных международных сертификатов CFA/CPA, отсутствие аффилированности и конфликта интересов, финансовая независимость); г) проведение мероприятий по повышению эффективности контрольно-ревизионных органов: ротация аудиторских компаний, повышение эффективности ревизионных комиссий; д) упрощение корпоративных процедур в госкомпаниях малого и среднего бизнеса, в том числе отказ от формирования советов директоров, формирование по территориальному либо отраслевому признаку; ж) совершенствование института «золотой акции» (вплоть до отказа); з) реализация нормативно установленных принципов дивидендной политики; ▪ Внедрение механизмов независимой оценки качества корпоративного управления (совместно с профессиональными общественными организациями); ▪ Проведение мероприятий по повышению эффективности холдинговых структур, в том числе путем привлечения профдиректоров в субхолдинги, оптимизации корпоративной структуры; ▪ Развитие «обратной связи» с профессиональными директорами, менеджментом и другими акционерами компаний (в т.ч. через экспертный совет, МВ Портал); ▪ Установление ограничений по приобретению компаниями с государственным участием акций, долей хозяйственных обществ; ▪ Запуск программ реализации непрофильных активов госкомпаниями; ▪ Повышение самостоятельности органов управления госкомпаний в принятии решений путем отказа от директив по отдельным вопросам во взаимосвязи с усилением ответственности за принятие решений, внедрением механизмов страхования ответственности; ▪ Обеспечение публичности госкомпаний, в том числе путем продажи миноритарных пакетов акций на организованном рынке ценных бумаг

4

Управление развитием: КЛЮЧЕВЫЕ ВЕХИ

ВЕРСИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Повышение
эффективности
модели управления
компаниями с
государственным
участием

СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ВЕХИ (до 2015 года)

- Установлены стратегические цели управления и KPI для каждой госкомпании;
- Ген.директора привлекаются на открытом прозрачном конкурсе;
- Проведена независимая оценка качества КУ АО 91-р, получены рекомендации по повышению качества КУ;
- Сокращен перечень директивных вопросов;
- Количество золотых акций < 30;
- Реализован пилотный проект по единому СД для малых АО;
- До 5 АО, не имеющих листинг, получили листинг ММВБ-РТС

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ВЕХИ (до 2018 года)

- Государство управляет 50-60 крупными компаниями (естественные монополии, инфраструктура, ВПК, космос), имеющими листинг на бирже, конкурентоспособными по сравнению с международными аналогами (peers);
- Управление компаниями осуществляется «к стратегическим целям», для достижения которых привлекаются управленцы мирового уровня;
- Эффективность 100% гос.компаний соответствует эффективности ведущих международных аналогов (в соответствии с отраслевой стратегией и дорожной картой)